



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZALOŽENÍ POHYBOVÉHO STUDIA

BUSINESS PLAN OF THE ACTIVE STUDIO DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HANA ŠANDEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šanderová Hana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr založení pohybového studia

v anglickém jazyce:

Business Plan of the Active Studio Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezit problém, myšlenku k zpracování podnikatelského plánu, stanovit cíle, metody a postup řešení

Zpracovat nejnovější teoretická východiska k řešené problematice

Provést analýzu současného stavu

Navrhnout plán včetně harmonogramu, variantního řešení (ekonomického hodnocení)

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

- KORÁB V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. 2007. 1. vyd. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- FOTR J., SOUČEK J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. 1. vyd. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KOTLER, P. Marketing management. 2007. Praha: Grada Publishing. 12. vyd. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- HORÁKOVÁ H. Strategický marketing. 2003. Praha: Grada Publishing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru na založení pohybového studia. Výsledný podnikatelský záměr vychází z celkové analýzy trhu jak z hlediska potencionálních zákazníků, tak i stávající konkurence. Cílem této práce je posoudit reálnost podnikatelského záměru. V diplomové práci také zhodnotím rizika projektu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýza trhu, finanční plán, marketingový mix, analýza konkurence

Abstract

The master's thesis deals with processing of business plan for the establishment of the active studio. The final prospectus goes from the complete analysis of the market in term of potential customers and also of current competition. The aim of the thesis is to make a survey to find out how feasible is the business plan. In graduation theses also I valorize diversification of the project.

Key words

Business plan, market research, financial plan, marketing mix, competition analysis

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690:

ŠANDEROVÁ, H. *Podnikatelský záměr založení pohybového studia*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 125 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 27. května 2011

Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD., za odbornou pomoc a její cenné rady a za veškerý čas věnovaný konzultacím této práce. Chtěla bych také poděkovat své celé rodině, která mě během mého dosavadního studia podporovala.

Obsah

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	12
1.1 Cíl práce.....	12
1.2 Vymezení diplomové práce	13
1.3 Vymezení problému diplomové práce	14
1.4 Přínosy podnikatelského plánu	15
1.5 Metody a postup řešení.....	16
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
2.1 Podnikatelský plán	17
2.2 Struktura podnikatelského plánu.....	19
2.2.1 Titulní strana.....	19
2.2.2 Exekutivní souhrn.....	20
2.2.3 Popis podniku.....	20
2.2.4 Analýza podniku a trhu.....	21
2.2.5 Jednotlivé druhy plánů	27
2.2.6 Přílohy	28
2.3 Zdroje financování podnikatelského plánu.....	29
2.4 Volba právní formy	30
2.5 Zakladatelský rozpočet podnikatele	33
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	34
3.1 Analýza očekávání a cílů vlastníků	34
3.2 Analýza situace v odvětví.....	35
3.3 Analýza makroprostředí	38
3.4 Analýza mikroprostředí	40
3.4.1 Analýza konkurence.....	40
3.4.2 Analýza zákazníků	48
3.4.3 Analýza dodavatelů	53
3.5 SWOT analýza	54
3.5.1 Numerické zpracování SWOT analýzy	56
3.5.2 Numerické zpracování SWOT matice v souvislostech.....	58

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	60
4.1 Struktura podnikatelského plánu.....	60
4.1.1 Titulní strana.....	60
4.1.2 Exekutivní souhrn.....	61
4.1.3 Analýza trhu.....	61
4.1.4 Popis podniku.....	61
4.1.5 Personální zdroje společnosti.....	76
4.1.6 Marketingový plán.....	79
4.1.7 Finanční plán.....	86
4.1.8 Finanční analýza.....	98
4.1.9 Možné varianty vývoje společnosti.....	103
4.2 Analýza rizik.....	109
4.2.1 Obchodní rizika.....	109
4.2.2 Finanční rizika.....	110
4.2.3 Technická rizika.....	112
4.2.4 Hodnocení rizik.....	112
ZÁVĚR	114
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	116
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	118
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	121
SEZNAM PŘÍLOH	122

Úvod

Kvalitní podnikatelský záměr je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání a jako takový představuje zdaleka nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika. Každý s dobrým nápadem, jak profesionál, tak začátečník si před zahájením podnikání klade mnoho otázek: Kolik budu do začátku potřebovat peněz? Uživím se při stávajících cenách? Prosadím se v takové konkurenci? Čím začít? Mám si brát nějaké zaměstnance? Na většinu otázek je správnou odpovědí podnikatelský plán. Ve své základní podstatě je podnikatelský záměr jakýsi ideál či vize podnikatele, kterou málokdy bezezbytku naplní, ale stále usiluje o její úplné naplnění.

Ovšem, že mnoho podniků vzniká i bez sestavení podnikatelského plánu a tito podnikatelé mohou být i tak velmi úspěšní, ale dle mého názoru je tento přístup přijatelný pro menší podniky, které nejsou vystaveny velkým rizikům, ztrátám, či poškození podnikatele. Podnikatelský plán napomáhá podnikateli odpovědět na řadu otázek, jako je například ujasnění cíle podnikání a strategie k jeho naplňování, analyzuje trh, konkurenci, vyčíslí finanční plán. Mimo jiné dobře vypracovaný a zdůvodnitelný plán je nezbytným nástrojem pro získání finančních prostředků, což nebylo v posledních letech jednoduché.

Důvodem horšího přístupu k úvěrům byla hospodářská krize, která znamenala pro českou ekonomiku na konci roku 2008 hluboký propad zapříčiněný celosvětovou finanční krizí.

Je dnes tedy vhodné začít s podnikáním? Finanční krize postihla všechna odvětví, sektory národního hospodářství. Ekonomické prognózy pro rok 2011 však již znějí více pozitivně, než tomu bylo v předchozích letech. Hospodářství Evropské unie zřejmě dospělo do svého bodu zvratu a recese, jakožto další pokles ekonomického výkonu, je snad za námi. Horší je to s dopady krize, ty ještě zdaleka zažehnány nejsou. Největší vliv měla krize na podniky, hlavně z důvodu horšího přístupu k úvěrům, jak už jsem se zmínila v předchozím odstavci. Horší přístup zapříčinil omezení investic a to způsobilo zpomalení růstu národní ekonomiky. Podniky byly donuceny více šetřit. Omezily pracovní dobu, snížily mzdy, lidé přišli o pracovní místa atd. Nelze přesně odhadnout, jak se bude ekonomika vyvíjet, ovšem směr ekonomiky je dán exportem, který tvoří

v ČR 80 %. Proto budoucnost závisí také na tom, jak se bude dařit našim exportním partnerům.

Úkolem práce je vytvořit podnikatelský plán na založení pohybového studia. Výhodou společnosti bude zaměření poskytovaných služeb. Služby budou moci využít jak dospělé osoby, tak děti. Vznik pohybového studia by měl přispět k zlepšení zdravého stylu života obyvatel města Brna a okolí. I přesto, že je konkurence v tomto odvětví velká, stále je na trhu dostatek prostoru pro vznik podobné instituce, utvrzuje to i zkušenost potenciálních zákazníků, kteří se stále setkávají s nedostatkem míst, či málo kvalitních služeb.

V náplni diplomové práce jsou jak teoretická východiska spojená s tvorbou podnikatelského plánu, tak i výzkum prostředí, kde by mělo pohybové studio vzniknout, dále také terénní výzkum potřeb a očekávání zákazníků. Po sběru všech potřebných informací by měla práce navrhnout podnikatelský plán, který by měl zaměstnavateli pomoci zrealizovat podnikatelský záměr na založení pohybového studia.

1 Vymezení problému a cíl práce

V této kapitole bude popsán cíl diplomové práce a přínos jak v oblasti teoretické, tak i praktické. Bude zde popis orientovanosti podnikatelského plánu a předpokládaný okruh spotřebitelů.

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vypracování uceleného podnikatelského plánu na zprovoznění nového pohybového studia v Brně, který by mohl mít reálný předpoklad uplatnit se na současném trhu. Snahou bude vyplnit mezeru na trhu v oblasti kondičního cvičení a jiných sportovních aktivit. Zaměřen bude hlavně na nalezení tržní příležitosti a konkurenční výhody v tomto oboru vůči stávající konkurenci. Návrh podnikatelského plánu bude vycházet z analýz současného stavu, získaných informací a vlastních zkušeností v tomto oboru.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy zpracování kvalitního a přesvědčivého podnikatelského plánu na založení pohybového studia FIT ENERGY. Dílčími cíli je řešení následujících problémů:

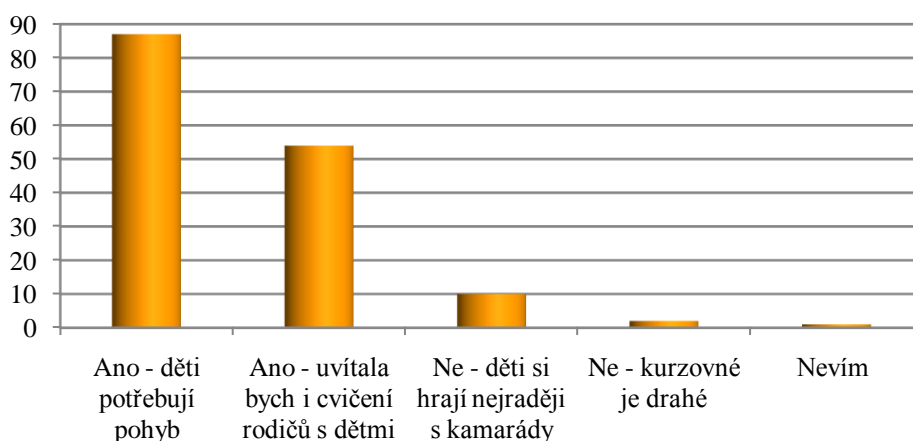
- Analýza současného stavu
- Analýza konkurence a zákazníků
- Získání potřebných informací k vypracování podnikatelského plánu
- Ekonomické zhodnocení navrhovaného projektu
- Návrh marketingového plánu

V projektu bude také věnována pozornost, zda je o služby kondičního cvičení zájem a vstup na vybraný trh není již podobnými zařízeními nasycen. Jakou cenovou hladinu má nový podnik zvolit, aby byl konkurenceschopný na trhu, a o jaké druhy sportovních aktivit je na současném trhu největší zájem.

1.2 Vymezení diplomové práce

Diplomová práce je orientována na podnikatelský plán, který je zaměřen na oblast poskytování služeb kondičního cvičení. Jedná se o fitness a kondiční cvičení, konkrétně v nabídce pohybového studia budou nové metody cvičení Jumping® a Flowin®. Tyto služby budou doplněny cvičením pro děti od 1 – do 15 let, kterým bude snaha vyplnit určitý volný prostor na trhu v oblasti sportovních aktivit. Fitness služby jsou vhodné pro muže i ženy jakéhokoliv věku, ovšem předpokládaným odhadem je, že největší část klientů budou tvořit ženy v produktivním věku.

Vzhledem k vybraným aktivitám provozovaných v pohybovém studiu lze předpokládat, že nový podnik bude konkurenceschopným. Je tomu tak z důvodu, že po otevření se stane pohybové studio prvním a jediným Jumping® centrem v Brně a v oblasti cvičení Flowin® bude bojovat pouze s dvěma konkurenty. Úspěch cvičení věnované dětem by mohlo být také úspěšné, protože poptávka po těchto službách je vysoká. Dokazuje to i výsledek dotazníkového průzkumu.



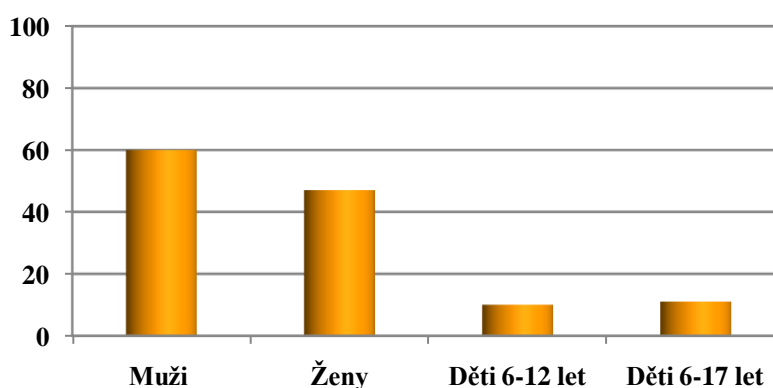
Graf 1. Zájem o dětské pohybové aktivity ze strany rodičů v procentech

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

1.3 Vymezení problému diplomové práce

Realizace návrhu založení pohybového studia by měl přispět ke zdravému životnímu stylu obyvatel města Brna a přilehlých obcí. Lidé trpící nadváhou byli vždy a pravděpodobně budou, ale v takové míře jako dnes, kdy nadváhou trpí dvacet až třicet procent českých dětí, některé z nich dokonce obezitou je příliš. Jedním z řešení je nabídka pohybu dětem. I přes rozmanitost sportovních aktivit, ze kterých si mají děti rozhodně z čeho vybrat, je u řady fitness center zvykem se zaměřit na dospělé a jen pár hodin je věnováno dětem.

Diplomová práce se soustředí na zaplnění této mezery na trhu. Pohybové studio je zaměřeno na děti, které si budou moci v co nejtělejší věku oblíbit pohyb a návyky správné životosprávy. Pro tento segment zákazníků jsme se rozhodli hlavně z důvodu problému nedostatku pohybu dětí a zvyšující se obezity.

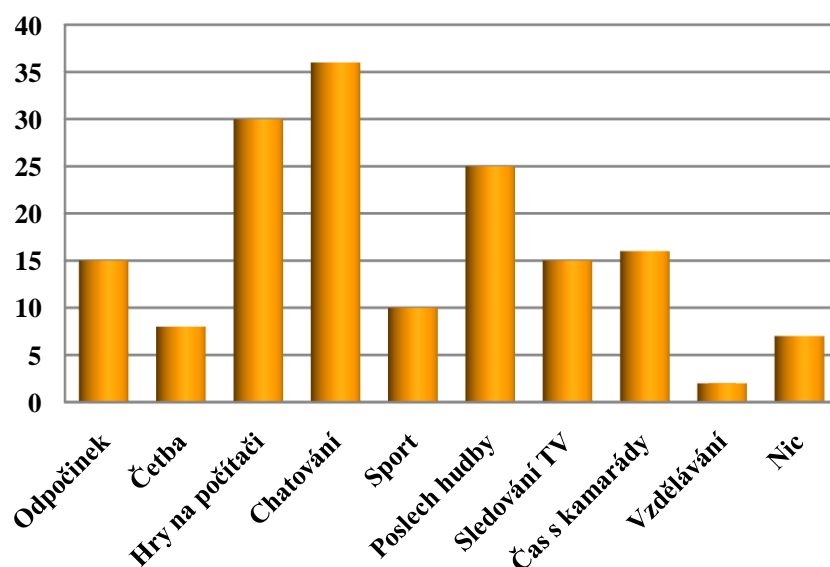


Graf 2. Procentuální vyjádření obezity z celkové populace

Zdroj: Zpracováno dle článku, dostupné z WWW: <<http://www.inbody.cz/obezita-v-cr.php>>.

Na tento problém se zaměřila společnost Henkel, která provedla průzkum, kterého se zúčastnilo 1535 školáků. Z výsledků výzkumu na podporu zdravého životního stylu dětí vyplynulo, že třetina dětí nechodí do žádného kroužku, ale 31% dětí uvedlo, že by to rádi změnily. Jedním z důvodů je dle 17 % dětí a jejich rodičů vysoká cena kurzovního, dalším velmi podstatným důvodem je nezájem dětí o pohybové aktivity a kroužky - důvodem uvádějí nezajímavost kurzů na současném trhu. Z výzkumu vyplývá, že volný

čas dětí je vyplněn hrou her na počítači, surfováním po internetu a sledováním televize. Také se stravovacími návyky na tom české děti nejsou příliš dobře, průzkum odhalil, že 32% dětí mladších deseti let je zvyklých pravidelně jíst hranolky nebo hamburgery. Přisun zeleniny a ovoce navzdory osvětě jí děti velmi málo.



Graf 3. Procentuální vyjádření volného času desetiletých dětí

Zdroj: převzato z veřejných statistik, dostupné z WWW: <<http://zeny.tiscali.cz/tretina-deti-nechodi-do-zadneho-krouzku-jsou-u-televize-54831>>.

1.4 Přínosy podnikatelského plánu

Přínosy diplomové práce lze rozdělit na teoretické a praktické.

Teoretické přínosy – do teoretických přínosů se řadí možnost diplomovou práci použít jako výchozí bod studia potenciálním zájemcům o podnikání v oblasti sportovních aktivit. Práce objasní základní pojmy týkající se této problematiky jako je například podnikatelský plán, podnikatelský záměr, analýza podniku a trhu, zdroje financování, volba právní formy a marketingový plán.

Praktické přínosy – v případě realizace podnikatelského plánu, by nový podnik poskytl možnost aktivního využití volného času žen, mužů a dětí žijících ve městě Brně a jeho blízkém okolí. Provoz pohybového studia by přispěl k zlepšení zdravého životního stylu obyvatel a snížení počtu obézních lidí.

1.5 Metody a postup řešení

Řešení diplomové práce bude za pomoci hlavních metod, používaných pro sestavení podnikatelského plánu. Bude provedena analýza obecného okolí – SLEPT analýzou, analýza oborového prostředí Porterovou analýzou pěti sil, průzkumem trhu a vnitřního prostředí. Výsledky plynoucí z analýz shrnu ve SWOT matici. Za pomoci silných a slabých stránek zhodnotím vnitřní prostředí společnosti a na základě příležitostí a hrozeb určím situaci vnějšího prostředí.

Další nezbytnou součástí bude sestavení marketingového, organizačního, operačního, a finančního plánu, na základě kterého zjistím potřebné finanční prostředky a vyřeším otázku financování provozu podniku. Dále provedu zhodnocení rizik podnikatelského plánu, která by mohla nastat během provozu společnosti nebo již v počátku podnikání.

2 Teoretická východiska práce

V této části práce budou rozebrány teoretické poznatky nezbytné k vypracování podnikatelského plánu. Objasním zde termín podnikatelský plán, zahájení podnikatelské činnosti – volba právní formy, způsob financování podnikatelského záměru a bude rozebrán zakladatelský rozpočet.

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský záměr a podnikatelský plán se zaměřují na průzkum a budoucí realizaci určitého projektu, který byl dříve pouze idejí autora. I přesto, že se tyto pojmy často zaměňují, lze rozdíl mezi podnikatelským plánem a záměrem následovně vysvětlit:

Podnikatelský záměr je nápad, idea autora, která by měla zlepšit situaci v podniku v podobě rozšíření výroby, zavedení nové služby na trh atd. nebo jde o myšlenku, která je v podobě založení nové podnikatelské činnosti. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

Podnikatelský plán je dokument, který obsahuje všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání - cíle podnikatele, financování, rizikové faktory, silné a slabé stránky konkurence či strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Jedná se o dokument, kterým podnikatel oslovuje finanční sektor v případě, že chce zaujmout investora nebo si půjčit od banky za účelem rozvoje podnikatelské myšlenky.

Vypracování podnikatelského plánu je důležité, protože slouží začínajícímu podnikateli k orientaci v podmínkách pro zahájení podnikatelské činnosti a pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi v souvislosti s případnou žádostí o úvěr nebo veřejnou podporu. Struktura a obsah podnikatelského plánu má několik podob, ovšem neexistuje žádný přesný předpis, co má obsahovat, a jak má být upraven. Není upraven ani zmiňován v živnostenském či v obchodním zákoníku. Z toho tedy vyplývá, že z právního hlediska není sestavení podnikatelského

plánu předpokladem založení firmy, ale podle mého názoru je jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěšného podniku.¹

Aby byl, ale podnikatelský plán úspěšný, musí mít pro svou přehlednost určitou strukturu. Musí splnit několik základních kritérií, jako je například jednoduchost podnikatelského plánu, jeho srozumitelnost, přesnost, stručnost, splnitelnost. Podnikatelský plán by mimo jiné měl být také logický, kompletní, pravdivý. Cíle podnikatelského plánu by měly být konkrétní a měřitelné. Všechny tyto podmínky musíme splnit, aby náš podnikatelský plán byl skutečně dobrý a přinesl očekávané výsledky. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

Za základní a nejdůležitější požadavky na podnikatelský plán lze považovat:

- **Stručnost a přehlednost** - vhodná délka je přibližně kolem 50 stran.
- **Jednoduchost a srozumitelnost** – pro osoby bez technického vzdělání jako jsou investoři a bankéři.
- **Orientovanost do budoucnosti** – měl by představit plány firmy v delším časovém horizontu.
- **Věrohodnost a realistický pohled** – měl by zahrnovat jak výhody i nevýhody.
- **Optimistický náhled** – neměl by zahrnovat příliš přehnaný vývoj společnosti, ani příliš pesimistický a nedůvěřivý postoj k vlastnímu vývoji firmy.
- **Nezakrývat slabá místa a rizika** – nesnažit se dělat svůj projekt lepším, než je. Správná identifikace slabých míst a možných rizik je pro investora daleko důležitější, než „dělání se lepším“ a návratnost investice potom bude nulová.
- **Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.** Vhodné je přiložit např. navrhovaný splátkový kalendář.
- **Být zpracován kvalitně** po formální stránce, měl by být psán odborným a hlavně spisovným jazykem.
- **Struktura** podnikatelského plánu pro založení nového podniku. (Fotr, Souček, 2005)

¹ TIETZOVÁ, K. Podnikatelský plán – jeden z pilířů úspěšného podniku [online]. 2008 [cit. 2010-10-02]. *Podnikatel.cz*. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>>.

Zainteresovanými osobami v podnikatelském plánu jsou majitelé, manažeři a investoři. Majitelé mají podnikatelské plány pro plánování budoucnosti svých podniků nebo je také používají pro řízení růstu podniku a plánování změn. Manažeři, kteří se podílejí na řízení podniku, jsou zapojeni do přípravy podnikatelského plánu a jsou jak uživateli, tak i příjemci výhod podnikatelského plánu.

Investoři, nebo banky mají zájem o získání investovaných peněz zpět a zároveň se ziskem v patřičné výši. Ovšem je tu rozdíl mezi bankami a ostatními investory. Banky ověřují, zda je podnik schopen během doby splatnosti půjčky splácet jak jistinu, tak úroky. Ovšem ostatní investory toto hledisko nezajímá, protože se jim jejich investice vrátí až v době prodeje, což je v mnoha případech v horizontu mnoha let.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může být poměrně složitý dokument. Jeho struktura je do značné míry podřízena účelu, pro který je sestavován, ale obecná struktura každého dobře zpracovaného podnikatelského plánu by měla mít především tyto části: titulní stranu, exekutivní souhrn, popis podniku, analýza podniku a trhu, plány, přílohy.

2.2.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Neměly by zde chybět základní údaje jako název společnosti a sídlo, jména podnikatelů a kontakty na tyto osoby, stručný popis podniku, předmět podnikání, způsob financování a struktura. Titulní strana je jednou z významných částí podnikatelského plánu, protože je nástrojem, který často rozhoduje o pozornosti věnované podnikatelskému projektu. Samozřejmě, že v případě sestavování podnikatelského plánu pro sebe (jako uživatele) je tato část nepodstatná, ovšem pokud plánujeme konzultaci s poradcem nebo úspěšným podnikatelem, měl by celý dokument obsahovat titulní část, jako tomu bývá u každé rozsáhlejší práce.

Po této části by měl být uveden obsah dokumentu a seznam příloh plánu. V některých případech se zde uvádí i úvod či účel, který definuje hlavní cíle podnikatelského záměru. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

2.2.2 Exekutivní souhrn

Tato část je zpracovávána po sestavení podnikatelského plánu. Rozsah není příliš rozsáhlý, obvykle se jedná o maximálně dvoustránkový abstrakt, který je stručný, ovšem obsahující podstatné informace o podnikatelském záměru, charakteru podnikání, jak a kým bude realizován, kolik finančních prostředků bude potřeba, jeho přínos vlastníkovi či investorovi. Hlavním úkolem exekutivního souhrnu je podnítit zájem potenciálních investorů, kteří se na jeho základě rozhodují, zda budou věnovat svůj čas k nastudování celého podnikatelského plánu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

Jedná se tedy o souhrn podnikatelského plánu, který popisuje:

- Tým klíčových osob a argumentace, proč právě tito lidé se budou podílet na úspěšné realizaci
- Atraktivnost produktů nebo služeb pro trh a čím jsou speciální
- Trh a tržní příležitosti s jejími jedinečnými faktory
- Silné stránky, výhody či jiná pozitiva zakládaného podniku
- Strategii, která bude nástrojem k dosažení úspěchu
- Ve formě jednoduché tabulky vyčíslení objemu obchodů, předpokládaného zisku a cash-flow pro následující roky
- Výši potřebných finančních prostředků a jak budou spotřebovávány

2.2.3 Popis podniku

Podává podrobný popis podniku. Prostřednictvím této části je potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku, důležité informace, které se týkají založení podniku, jeho úspěchů, strategie, cíle a cesty k jejich dosažení. Východiskem je představení produktů či služeb, jejichž prostřednictvím hodlá budoucí podnik na předpokládaném dostupném trhu zajišťovat výnosy. Popis by měl být tak detailní, aby byla zřejmá zajímavost a konkurenceschopnost produktů. Další nezbytnou součástí této kapitoly je organizační struktura, která zdůvodní počet zaměstnanců, popíše potřebnou úroveň kvalifikace personálu a jakým způsobem tyto osoby získáme na trhu práce a představí manažerský tým, který bude řídit projekt a v budoucnu samotný podnik.

V rámci popisu organizace podnikání bychom měli také uvést popis podnikové infrastruktury, strojního vybavení, počítačové infrastruktury a softwarové vybavení atd. Stejně tak je důležité uvést, zda bude využíváno vlastních nemovitostí a prostor nebo využijeme pronájmu. Nemělo by zde chybět definování přidané hodnoty pro zákazníka a investora. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

2.2.4 Analýza podniku a trhu

Do této kapitoly patří analýza konkurenčního prostředí, podrobná analýza odvětví z hlediska vývojových a historických výsledků. Podstatné je také zahrnout přírodní faktory, politickou situaci, legislativu a jiné podmínky. Součástí analýzy trhu jsou také zákazníci a segmentace trhu. Co se týče analýzy konkurenčního prostředí, tak díky jejího vypracování jsou odhaleni všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i případný negativní vliv na tržní úspěch podniku.

Analýzu trhu lze rozdělit na vnější a vnitřní analýzu. Ovšem vlivy okolí jsou těžce ovlivnitelné a proto se často považují za faktory neměnné. Hlavním problémem je odhalení externích faktorů, tedy jak a kde získat informace, ze kterých bychom mohli zjistit charakter našeho budoucího trhu, nákupní chování, potenciální zákazníky, sílu konkurujícího trhu atd.

Vnitřní analýza při zakládání nového podniku má charakter teoretické úvahy. Vycházíme při této analýze z produktu, ze zdrojů pro podnikání, organizace podniku a finanční analýzy.

Podnik můžeme analyzovat z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Podnik je s trhem provázán, protože na obě tato prostředí působí trh, na kterém se firma pohybuje. K hodnocení prostředí firmy i trhu lze využít následujících analýz:

A. Vnější analýza podniku

➤ SLEPTanalýza

Jedná se o analýzu, která je určena ke zkoumání obecného okolí firmy, tzv. makrosvěta. Jak název napovídá, skládá se z 5 základních hledisek, každé písmeno vymezuje oblast, která podnik ovlivňuje.

S (sociální) - sociální oblast zkoumá například demografické charakteristiky (populace, věk, etnika), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost), vzdělání (úroveň, převládající směr, dosažitelnost) apod.

L (legislativní) - legislativní oblast je vymezena především platnými zákony v dané zemi

E (ekonomická) – ekonomická oblast zkoumá například makroekonomickou situaci země (inflace, HDP, úroková míra, měna), finance (dostupnost, cena, flexibilita, možnosti úvěrů), daně (výše jednotlivých sazeb, struktura, kontrola, cla) apod.

P (politická) - politické hledisko zkoumá například politickou stabilitu (forma vlády, stabilita vlády, podpora vlády), státní aparát (úřady, struktura, otevřenost, informovanost), vlivné skupiny (neziskové organizace), zahraniční politika (orientace, členství v mezinárodních uskupeních) apod.

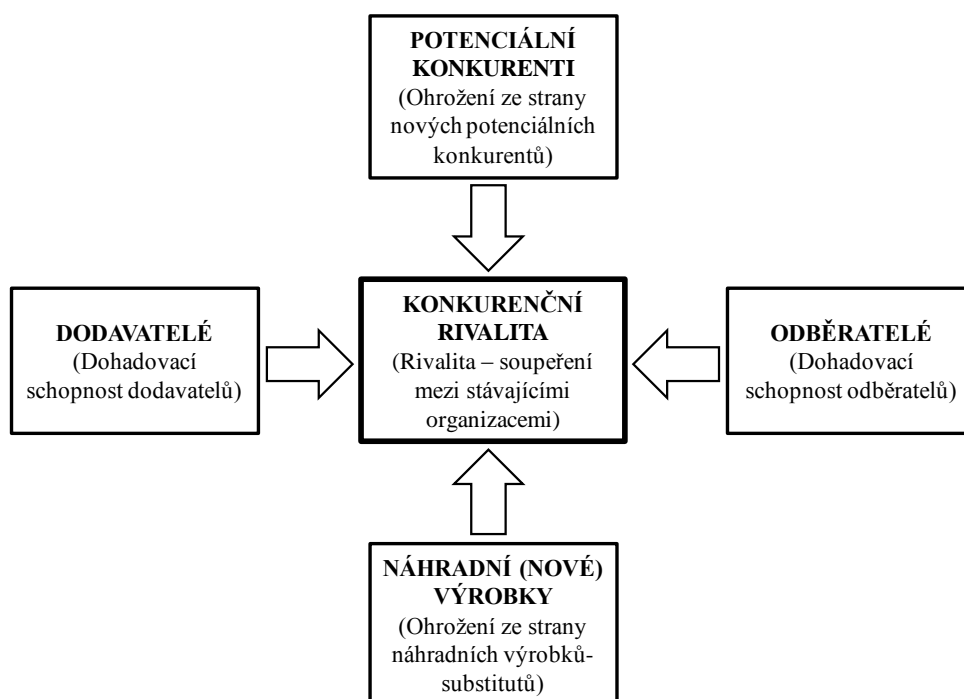
T (technologická) - Technické a technologické hledisko zkoumá například vědu (úroveň, podpora, efektivita, orientace), technologickou úroveň (morální zastarávání, orientace, rychlost implementace) apod. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

➤ *Porterův model konkurenčních sil*

Tento model zkoumá potenciální a reálně existující konkurenci našeho podniku. Určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Můžeme tedy zkoumat jak chování konkurence, tak bariéry vstupu konkurence do odvětví. Vymezuje pět základních oblastí, kterými jsou hrozby ze strany existující konkurence a možný vznik budoucí konkurence. Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

2. **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
3. **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
4. **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
5. **hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)



Obrázek 1. Porterův model konkurenčních sil

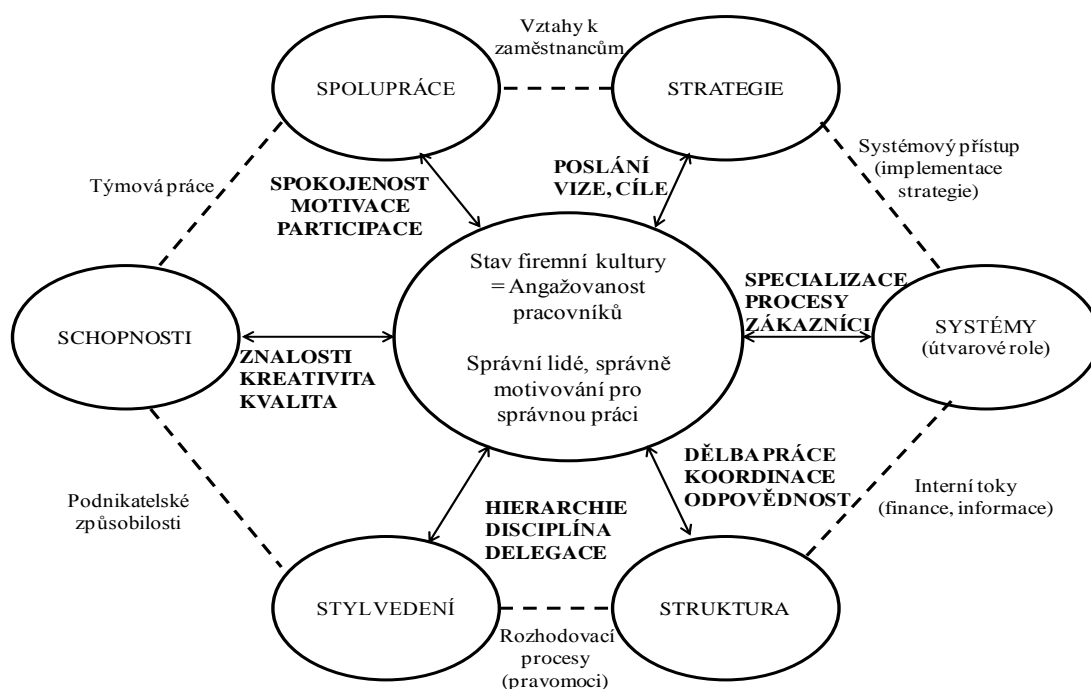
Zdroj: Převzato z článku Porterův model konkurenčních sil, dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>.

B. Vnitřní analýza podniku

➤ Model 7S

Model zkoumá společnost prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí, které znázorňují písmena S, která jsou počátečními písmeny anglických termínů. V českém jazyce jde o **strategii** (stanovená vize firmy a způsob, jak jí má být dosaženo), **systémy** (prostředky, procedury a systémy, které nám pomáhají posunovat firmu daným

směrem), **strukturu** (funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce), **spolupracovníky** (spolupracovníky se míní lidé, řídící a řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace či chování vůči firmě.), **styl manažerské práce** (způsob jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů), **schopnosti** (profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku.), **sdílené hodnoty** (odrážejí základní skutečnosti, ideu, principy respektované pracovníky a některými dalšími firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy). (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)



Obrázek 2. Model S7

Zdroj: Převzato z článku o Rozvoji inovačního podnikání organizace, dostupné z WWW: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-18617500-600000_d-rozvoj-inovacniho-podnikani-organizace.

➤ *BCG matice*

Tato matice slouží k vyhodnocení portfolia produktů, jejich přínosů a možné budoucnosti. Matice je využívána hlavně k analýze již fungujících firem.

Jedná se o velice známý model, který je zaměřen na oborové okolí (respektive trh), jeho výsledky však ovlivňují interní rozhodnutí firmy. V tomto modelu se definují 4 základní kategorie produktů nebo služeb - výstupů dané organizace z hlediska jejich potenciálu růstu a pozice ve vztahu ke konkurenci. Tento proces obsahuje stádia psi, problémové děti, dojné krávy, hvězdy. Obvykle se používá pro znázornění matice se čtyřmi kvadranty, do kterých se zkoumaný produkt či služba umístí. Podle toho, ve kterém stádiu se pak daný produkt nachází, měli bychom uvažovat, zda do projektů s ním souvisejících budeme investovat.²

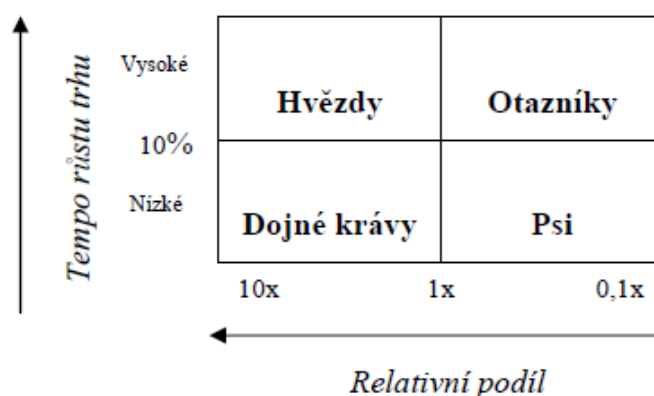
PSI (DOGS) - produkt není schopný konkurence, má slabou pozici na trhu a současně již nemá růstový potenciál. Takové produkty či služby by neměly být spuštěny, jde o mrhání zdroji.

PROBLÉMOVÉ DĚTI (PROBLEM CHILDS) - jedná se o nové produkty, dosud nevyzkoušené na trhu, u nichž se však předpokládá silný růstový potenciál. Produkty by měly být sice podporovány, ale současně velmi pečlivě hodnoceny z hlediska efektivnosti vynaložené investice (například doba návratnosti investice).

DOJNÉ KRÁVY (CASH COWS) - produkt je již dobře zaveden a má stabilní a silnou pozici na trhu, ale již omezený růstový potenciál. Tyto produkty či služby jsou velmi důležité a měly by mít hlavně za účel ubránit tuto silnou a stabilní pozici produktu na trhu.

HVĚZDY (STARS) - produkt má silnou pozici na trhu, tak i růstový potenciál, takže v budoucnu bude zdrojem zvýšených příjmů. Produkty a služby z této kategorie by měly být maximálně podporovány.

² *Matice BCG (BCG Matrix)*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-05]. *managementmania.com*. Dostupné z WWW:<<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/40-ostatni/85-matice-bcg>>.



Obrázek 3. BCG matice

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

➤ 4P marketingového mixu

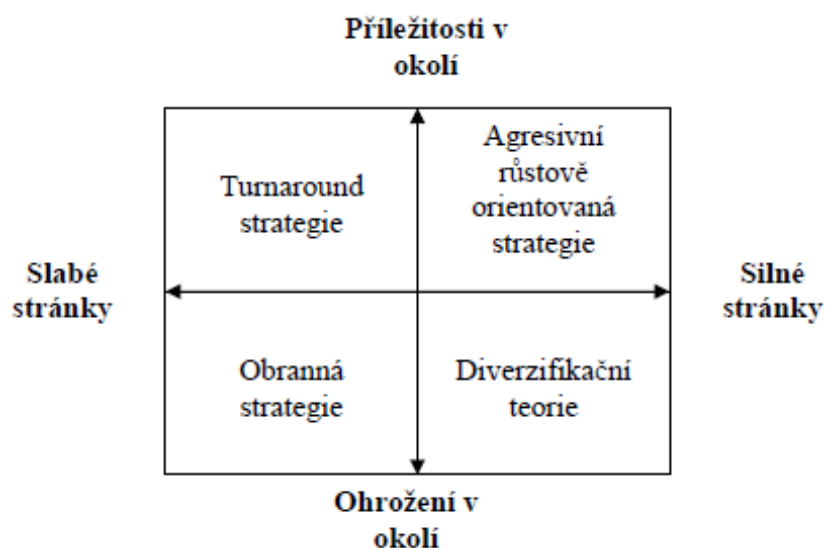
Jde o nástroj, který je důležitou pomůckou v úvahách o produktech či službách podniku a jejich realizaci na trhu. I v tomto případě jde o zkratku 4P, která vymezuje následující oblasti:

čtyři P opět označují čtyři oblasti, kdy všechny začínají písmenem P. Jedná se o produkt (product), kdy analyzujeme produkt ve vztahu s trhem, životní cyklus trhu a výrobku a další, cena (price), při které se analyzuje naše cena a cenová politika, podpora prodeje (promotion), kde je důležité analyzovat množství a způsob efektivního informování zákazníků, a to způsobem, který vyvolá poptávku po našem produktu a distribuce (place), kdy se jedná o správné umístění našeho produktu tak, aby byl dostupný všem zákazníkům. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

➤ SWOT analýza

Je nejčastěji používaným nástrojem analýzy, je zaměřena na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Jejím úkolem je konfrontovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku se změnami v jeho okolí. Využívá závěrů předchozích analýz tak, že identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy příležitostmi a hrozbami podniku, ze kterých následně formuluje strategii podniku. Cílem této analýzy není ovšem pouze analyzování

silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb firmy, slouží především jako hluboce strukturovaná analýza, která poskytne firmě užitečné poznatky. (Sedláčková, 2006)



Obrázek 4. SWOT analýza

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

2.2.5 Jednotlivé druhy plánů

Organizační plán

Je zaměřen na organizační strukturu, popis formy vlastnictví nového podniku. V některých případech je nutné podrobněji rozvést informace o managementu podniku a o obchodních podílech. Je nutné také uvést vedoucí klíčové pracovníky a potřebné znalosti a dovednosti pro jejich výkon podnikání, stejně tak tomu je u jiných zaměstnanců firmy.

Marketingový plán

Tento plán není orientován jen pro období vstupu podniku na trh, ale také na blízkou budoucnost a další vývoj. Zodpovídá otázky v oblasti cen produktů a způsob jejich propagace. Obsahuje také strategii dalšího rozvoje produktů či služeb. Marketingový plán objasní, jak budou produkty či služby firmy distribuovány, dále odhadne

předpokládaný budoucí objem produkce, ze které lze odvodit rentabilitu podniku. Tento plán bývá investory považován za nejdůležitější součást úspěchu podniku.

Hodnocení rizik

V každém podnikatelském plánu by neměla chybět analýza rizik, která předchází negativním vlivům. I přesto, že je podnikatelský záměr zpracován na základě kvalitních analýz a sestavovaný odborníky, v mnoha případech se reálné výsledky liší od očekávaných, proto bychom měli provést hodnocení rizik. Měli bychom tedy popsat největší rizika, která mohou vyplynout ze strany konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu. Tato rizika je nutné analyzovat a připravit strategie na jejich odstranění.

Finanční plán

Tento plán patří mezi jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Určuje potřebnou výši investic a také ukazuje jak je podnikatelský plán jako celek ekonomicky reálný. Finanční plán je orientován především na předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem na několik budoucích let. Jsou zde také zahrnuty očekávané tržby a náklady s nimi spojené. Neměl by zde chybět vývoj hotovostních toků alespoň v příštích třech letech. A v neposlední řadě odhad rozvahy, která nám poskytne informace o finanční situaci podniku k určitému datu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

2.2.6 Přílohy

V této části jsou přiloženy všechny informativní materiály, které nezačleňujeme do textu podnikatelského plánu, ovšem v dokumentu by neměly chybět odkazy. V přílohách pravděpodobně najdeme: detailní finanční podklady, projektové tržby, výkazy CF, výsledovky a rozvahy (historické, projektové), analýza bodu obratu, kapitálová struktura podniku, struktura nákladů, podklady k analýze rizik, organizační struktura, produktové informace a další podklady v závislosti na typu podnikání či účelu plánu. (Fotr, Souček, 2005)

2.3 Zdroje financování podnikatelského plánu

Jedním z nutných předpokladů úspěšného založení nového podniku a zrealizování podnikatelského plánu je dostatečná výše peněžních prostředků. Z podnikatelského plánu zjistíme, jaký typ zdrojů bude možné použít k jeho financování. K financování podnikatelského záměru jsou nutné převážně dlouhodobé zdroje financování, mezi které patří vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, venture capital, obchodní andělé či prvotní emise cenných papírů a dotace.

Všeobecně platí, že by mělo financování probíhat především z vlastních zdrojů, které představují například odpisy, nerozdělený zisk minulých let a fondy ze zisku. Ovšem financování vlastními zdroji přijde firmu draž, než zdroje cizí, ale měla by firma sledovat výši zadlužení, aby nedošlo k platební neschopnosti (k potížím).

➤ Bankovní úvěr

Je velmi častým způsobem cizího zdroje financování a lze je rozdělit dle délky - na dlouhodobý a krátkodobý úvěr. U financování podnikatelského plánu se ve většině případů setkáme s dlouhodobým úvěrem, protože u žádosti krátkodobého úvěru banky nepožadují vypracování podnikatelského plánu. V oblasti dlouhodobých úvěrů se lze setkat s investičním úvěrem (ručení dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou) a hypotečním (ručení pouze nemovitým majetkem). (Malach, 2005)

➤ Leasing

Dlouhodobý majetek lze pořídit prostřednictvím leasingu. Tento způsob financování umožní podnikateli užívat pořizovanou věc, aniž by měl finanční zdroje ve výši pořizovaného majetku. Pokud by se podnikatel rozhodl pro tento způsob, mohl by leasingové splátky zařadit do daňově uznatelných nákladů. Ovšem setkáme se i s nevýhodami, kterými je z větší části odepsaný majetek v době ukončení leasingu a také podnikatel u této formy zaplatí cenu vyšší než je skutečná cena pořizovaného majetku. (Malach, 2005)

➤ Rizikový kapitál (venture capital)

Tento kapitál je poskytován fondy rizikového kapitálu, do kterého řadíme penzijní fondy, pojišťovny, banky a investiční společnosti. Většinou je využíván k investování

do začínajících firem. Investice probíhá navýšením základního kapitálu, jejichž cílem je dosáhnout co největšího zhodnocení. (Malach, 2005)

➤ **Emise cenných papírů**

Emise cenných papírů může probíhat na primárním trhu, kde se provádí prvotní nabídka cenných papírů nebo sekundárním trhu, na němž se obchoduje již s dříve vydanými cennými papíry. Emisí cenných papírů navýší firma základní kapitál a akcionáři se mohou podílet na řízení společnosti, mají právo na výplatu dividend a právo na likvidačním zůstatku. (Malach, 2005)

➤ **Dotace**

Nejčastěji jsou vypláceny ze strukturálních fondů Evropské unie. Ty se dělí na následující: Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond, Evropský podpůrný a záruční fond. (Malach, 2005)

➤ **Obchodní anděle**

Jedná se o osoby, které pomáhají v rozvoji podniku a to svými finančními prostředky a zkušenostmi s řízením společnosti. Ovšem na základě této pomoci chtějí zhodnotit svůj kapitál. Většinou se jedná o úspěšné podnikatele či manažery. (Malach, 2005)

2.4 Volba právní formy

Podnikání je samostatná soustavná činnost dané osoby za účelem dosažení zisku. V Obchodním zákoníku je podnikání definováno jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, jeho vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“³

Na počátku podnikatelských aktivit je důležitá volba vhodné právní formy. I přesto, že lze kdykoliv právní formu změnit, neměli bychom tento aspekt podcenit, protože pozdější změna by nám mohla přinést komplikace a náklady na transformaci. Zmíněným komplikacím se lze vyhnout například dobrou počáteční rozvahou. Přesto,

³ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

že obchodní zákoník uvádí právní formy podnikání fyzických a právnických osob, tak se nyní zaměřím hlavně na podnikání právnických osob a to na kapitálové a osobní společnosti.

Důležitých kritérií, na základě kterých se rozhodujeme pro danou právní formu je mnoho. Lze je ovšem rozdělit na všeobecná a specifická kritéria spojená s konkrétní činností. Důležitým faktorem může být například výše minimálního základního kapitálu, kterou stanovuje zákon nebo počet osob potřebných k založení, obtížnost založení, ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností atd. Základní charakteristika osobních a kapitálových společností je uvedena v níže uvedené tabulce.

Jiná kritéria, nezbytná uvážit při volbě právní formy:

➤ Živnostník

Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost - předpoklad podnikání malého rozsahu. Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky.

➤ Veřejná obchodní společnost

Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk. Zachovány výhody zdanění FO. Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky.

➤ Komanditní společnost

Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům. Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk. Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů.

➤ Společnost s ručením omezeným

Nejběžnější forma obchodní společnosti. Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy.

➤ Akciová společnost

Nejlepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů. Nutný vysoký kapitál. Složitější správní orgány. (Veber, Srpová a kol., 2008)

Tabulka 1. Základní charakteristika osobních a kapitálových společností

	Osobní společnosti			Kapitálové společnosti	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů	Jedna osoba	Minimálně dvě osoby	Nejméně dvě osoby (komplementář, komandista)	Minimálně jedna osoba, maximálně 50 osob (valná hromada, jednatelé, dozorčí rada)	1 PO nebo 2 a více FO (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada)
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem, komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně. Společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Společnost ručí celým majetkem.
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 200 000 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta. Složení vkladu na účet.	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatele je vše po zdanění	Rovným dílem mezi společníky nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem a mezi komandisty podle výše vkladu. Vše lze upravit jinak podle společenské smlouvy.	podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady

Zdroj: Převzato z článku o výběru právní formy podnikání, dostupné na WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/vyber-pravni-formy-podnikani.html> >.

2.5 Zakladatelský rozpočet podnikatele

Úspěch podnikání je podmíněn splněním dvou podmínek, kterými je existence produktu či služby, o něž mají zákazníci zájem a disponibilní finanční zdroje potřebné pro realizaci záměru. Nestačí splnit jen jednu z podmínek, protože zda máme k dispozici peníze, ale máme nedostatek zákazníků, nepřinese nám to výnos a pokud máme zákazníky, ale chybí zdroje, nebudeme moci svůj záměr vlastními silami zvládnout.

Proto je důležité sestavit reálný rozpočet výdajů na zahájení podnikání a na financování provozu. Účelem zakladatelského rozpočtu je minimalizovat riziko neúspěchu v začátcích podnikání. Při jeho sestavování se musíme zaměřit na:

- Určení předpokládaného objemu prodeje a z toho odvodit tržby, výnosy, náklady a zisk
- Stanovit velikost potřebného dlouhodobého majetku k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje
- Velikost a strukturu oběžného majetku potřebného k plynulosti výroby
- Určit objem potřebných finančních zdrojů
- Určit očekávané peněžní toky a výnosnost, která se realizací záměru dosáhne (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

3 Strategická analýza

3.1 Analýza očekávání a cílů vlastníků

Hlavním cílem podniku je vytvářet zisk, ovšem ze strany vlastníků organizace by měli být formulovány další cíle, kterých by měl podnik dosáhnout. Nyní se zaměřím na cíle a očekávání vlastníků budoucího pohybového studia, které jsou v souladu s misí podniku.

- Chceme se stát a zůstat vedoucím Jumping® centrem ve městě Brně
- Chceme dosáhnout spojení našich zájmů se zájmy dodavatelů
- Chceme podporovat myšlenky a nasazení našich pracovníků, protože tvoří náš nejdůležitější potenciál.
- Chceme získat pro naši společnost kvalitní personál, proto nabízíme dostatečné množství profesionálních školení.
- Chceme se stát bezpečným pohybovým centrem s velmi kvalitními službami

Konkrétní cíle a očekávání vlastníků společnosti:

- Zaplnění kapacity pohybového studia do dvou let
- Získání dobré pozice v podvědomí brněnských obyvatel do jednoho roku
- Úspěšné nastartování reklamní kampaně
- Stoprocentní využití všech instruktorů
- Zvýšit počet instruktorů do tří let
- Zavedení nových druhů pohybových kurzů do čtyř let
- Rozšíření pohybového studia o další cvičební sály do pěti let
- Rozšířit nabídku služeb našeho studia do pěti let
- Rozšíření pohybového studia o další provozovny Jumpingu® a Flowinu® v Brně a okolí do šesti let
- Poskytování služeb pro střední a základní školy (nahrazení tělesné výchovy) do dvou let

Hlavním cílem bude samozřejmě společnost nejen udržet, ale také ji trvale rozvíjet a získat podíl na trhu odpovídající našim možnostem, s čím souvisí i zaplnění veškerých kapacit.

3.2 Analýza situace v odvětví

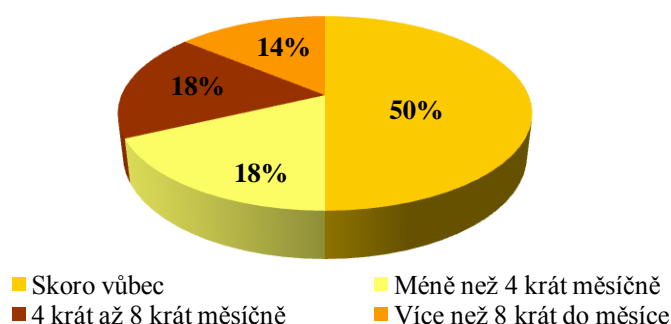
I bez výsledků statistik byli vždy lidé přesvědčení, že pohyb dodává energii a pomáhá k aktivnějšímu životu. I nejnovější statistiky toto tvrzení potvrzují. Již před několika lety byli zákazníci tvořeni převážně muži. Hlavním důvodem byla existence posiloven, které ženy neměly zájem navštěvovat. Ovšem v devadesátých letech nastal velký obrat a posilovny byly nahrazeny fitness centry, které začalo navštěvovat širší spektrum zákazníků.

➤ Trendy v oblasti fitness v ČR

Fitness centra a společnosti zabývající se těmito službami zavádějí stále nové koncepty cvičení. Mezi začínající trendy v této oblasti lze zařadit například přesunutí fitness přímo za klientem, nabídka firmám mobilní fitness, kterých by mohli využít jejich zaměstnanci. Dále velmi již dnes rozšířeným trendem, který se řadí mezi jeden nejoblíbenější, je cvičení v přírodě. Toto cvičení probíhá buď v relaxačních areálech, nebo parcích. I naše společnost by mohla tuto službu nabídnout, protože podložky Flowin® a trampolíny, které naši klienti využívají ke cvičení, jsou vhodné i do venkovního prostředí. Z toho tedy vyplývá, že se naše pohybové studio může rozvíjet za pomoci nejnovějších trendů a plnit požadavky náročných klientů.

➤ Využívání pohybových studií v městě Brně

Pohyb ve městě Brně, kde bude naše společnost působit, je velmi perspektivní, je tomu tak proto, že více jak 90 % již už alespoň jednou navštívilo fitness centrum a zhruba polovina využívá pohybových aktivit pravidelně. Tyto výsledky vyplývají z dotazníkového šetření, které bylo provedeno u 251 respondentů.

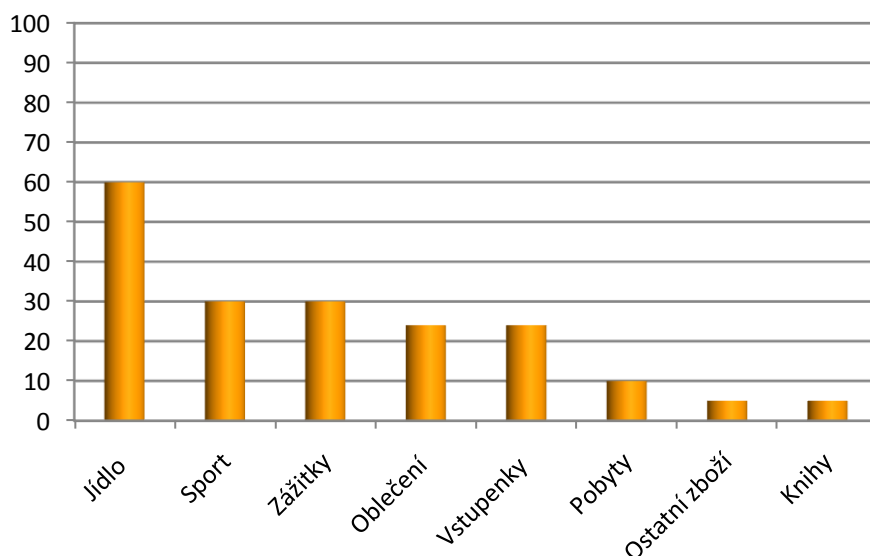


Graf 4. Návštěvnost fitness center obyvateli města Brna

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

➤ Budoucí vývoj podnikání v oblasti fitness

Budoucí vývoj dle statistik je velmi příznivý, velmi mnoho obyvatel si již uvědomuje důležitost zdravého životního stylu. Díky zvyšující se poptávce také v posledních letech vzniklo mnoho fitness center. I přesto, že v České republice stále převažuje pohybově neaktivní obyvatelstvo, tak lze říci, že trh není stále nasycen a poptávka zákazníků není stále uspokojena. Lze předpokládat v budoucích letech stálý nárůst zájmů o skupinové cvičení či podobné pohybové aktivity. Hlavním důvodem je uvědomování si důležitosti pohybu a jeho pozitivní vliv na zdraví. Zájem o pohybové aktivity se stále posouvá do popředí. Důkazem tomu je také grafické vyjádření nejčastějších nákupů na slevových serverech.

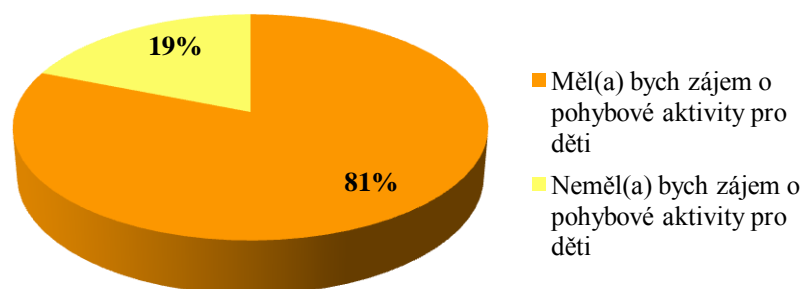


Graf 5. Procentuální vyjádření nejčastěji nakupovaných komodit

Zdroj: Zpracováno dle statistiky zpracované agenturou Eurobarometr, dostupné z WWW: <<http://www.sportwellness.ihned.cz/cl-45672240-posilovny-v-pohybu>>.

➤ Mezera na trhu v oblasti fitness

Za mezeru na trhu v této oblasti lze považovat fitness centra zaměřená také na děti. I přesto, že řada pohybových studií má v nabídce služeb zahrnuto cvičení pro děti. Je tato nabídka velmi strohá. Většinou se jedná o jednu hodinu týdně a velmi omezenou kapacitu. Přesto, že poptávka ze strany rodičů je vysoká, je velmi málo společností zaměřujících se na cvičení s dětmi. Zájem o pohybové aktivity je vyjádřen grafem, který byl zpracován na základě dotazníkového šetření.



Graf 6. Grafické vyjádření poptávky po pohybových aktivitách pro děti

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

3.3 Analýza makroprostředí

Analýzou vnějšího okolí organizace zjistíme trendy národního prostředí, které působí společně na české firmy. Sociální, ekonomické, legislativní, politické a technické trendy působící na nově vzniklé pohybové studio a ostatní firmy zjistíme SLEPT analýzou. Ovšem touto analýzou pouze identifikujeme vlivy, ale nezjistíme, jak velmi ovlivní danou organizaci.

Sociální prostředí

Sociální faktory mohou velmi ovlivnit nejen poptávku ale také nabídku nabízených služeb. Mezi faktory, které by mohli omezit rozvoj pohybového studia je například životní styl a životní úroveň obyvatelstva, dostatek pracovních sil, kolik má obyvatelstvo volného času, rozdělení příjmů a změna kupní síly. Čím je horší životní úroveň lidí, tím více se snižuje poptávka o služby tohoto typu. Oficiální průměrná mzda dle Českého statistického úřadu v České republice je aktuálně 23 500 korun, ovšem ve skutečnosti na průměrnou mzdu nedosáhnou dvě třetiny lidí.

Kupní síla obyvatel České republiky je v rámci Evropy tragická a po realizaci vládních škrtů bude ještě hůře. Lze předpokládat, že obyvatelstvo v ČR bude mít ještě méně peněz a už si za ně nebudou moci koupit ty stejné statky jako dnes, cena našeho současného spotřebního koše pravděpodobně navíc vzroste. Pohybové studio bude zaměřeno hlavně na osoby v produktivním věku a děti, ovšem služby mohou využívat všechny věkové kategorie, a proto by provoz neměl být ohrožen například demografickým vývojem společnosti spojeným se stárnutím obyvatelstva či nízkou porodností.

Ekonomické prostředí

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost organizace na trhu, a proto je nutné analyzovat, jak vysoké jsou náklady na energii, jaká je cenová politika, zjistit krátkodobý i dlouhodobý trend nezaměstnanosti a daňové zatížení. Ekonomickou situaci značně ovlivňuje ekonomická recese, která postupně zasáhla všechna odvětví podnikání. Ohrožením nejvyspělejších států světa způsobilo výraznější dopad na ekonomikách států, které nejsou tak ekonomicky vyspělé a mezi ně musíme počítat také Českou republiku.

Nezaměstnanost na Brněnsku dosáhla 8,2 procenta, v kraji dokonce 10,6 procenta a předpokládá se další nárůst nezaměstnanosti. Ovšem zvýšení nezaměstnanosti dle statistik způsobilo hlavně hromadné propouštění z firem jako je například Lachema aj. Ovšem z hlediska nezaměstnanosti je na tom město Brno stále nejlépe z celého kraje. Tento stav by mohl nepříznivě ovlivnit podnikání firmy, protože se lidé v tomto období snaží více šetřit.

Legislativní a politické prostředí

Politické faktory velmi často ovlivňují rozhodování o legislativních podmínkách země, které by mohli nepříznivě ovlivnit podnikatelskou pozici, či prostředí daného trhu. Proto je nutné zjistit jaká je stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, zda budou provedeny změny zákona o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru ze strany politiků.

Politické prostředí v našem státě je v současnosti nestabilní. Tento stav negativně ovlivňuje podnikatelské prostředí, protože nejasnost, kdy a které zákony budou schváleny, vzniká riziko u větších investičních projektů. Bohužel v současné době, kdy se stát stále rychleji zadlužuje, nelze očekávat ani podporu státu v podobě úpravy daní z podnikání nebo vznik daňových úlev či snadnější přístup k finančním prostředkům. Spíše lze předpokládat, že snížení dluhů bude prováděno stanovením vyšší hodnoty daní, na které se podílejí z větší části podniky.

Technologické

Dalo by se říci, že technologický pokrok se týká hlavně oblasti výroby, kde hraje významnou roli neustálé inovace, ale i u poskytování služeb je velmi důležité využívat vybavení na vysoké technologické úrovni. V současnosti, každý zákazník ocení moderní vybavení a to jak interiéru pohybového studia, aby se zákazník cítil příjemně tak i moderní vybavení přístrojů, které usnadní klientovi manipulaci s ním a jeho pohodlné ovládání a používání.

3.4 Analýza mikroprostředí

Předpokladem úspěšného vývoje podnikové strategie je analýza mikroprostředí, ve kterém se podnik nachází. Bude provedena analýza konkurence, zákazníků a dodavatelů.

3.4.1 Analýza konkurence

Při plánování nového podniku je nutné si uvědomit, kdo tvoří naši konkurenci. Proto nezbytnou součástí podnikatelského plánu je analýza konkurence, protože pokud podnikatel nezná dokonale svou konkurenci, pak není v jeho silách se jí vyrovnat či ji překonat. Analýza konkurence je provedena dle Porterova modelu pěti sil.

Rivalita

Rivalita mezi konkurenty v oblasti služeb kondičního cvičení samozřejmě existuje. Každá společnost se snaží dosáhnout co nejlepšího výsledku a zaujmout co největší místo na trhu. Jedná se o rivalitu spíše zdravou, která podněcuje firmy k neustálému zlepšování poskytovaných služeb. Firmy si mezi sebou netvoří nepřátelské bariéry, každý si stanovuje cenovou politiku podle vlastní strategie s přihlédnutím na ceny konkurence. I přesto, že za poslední roky vznikl velký počet firem zabývajících se kondičním cvičením, nelze říci, že jde v oblasti Brna a jeho okolí za trh nasycený těmito službami. Vzhledem k zaměření naší společnosti na cvičební metody, které se v oblasti Brna nevyskytují nebo jen zřídka, lze očekávat, že rivalita bude spíše nízká.

Hrozba vstupu nových firem

I přesto, že dle statistických údajů nevzrostl počet fitness center ve městě Brně za poslední dva roky, lze očekávat vstup nových firem. Mírně se zvyšuje počet menších subjektů – živnostníků, kteří nabízejí své služby na základě živnostenského oprávnění. Bariéry vstupu na trh nejsou příliš velké. Náklady spojené s realizací provozovny nedosahují tak vysokých částek, že bychom je mohli brát jako bariéru vstupu. Menší bariérou lze brát nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oblasti cvičení.

V oblasti služeb hraje velkou roli spokojenost zákazníka, kterou si nový subjekt na trhu musí získat. Proto je vstup nového subjektu vždy podnícen strategií nízkých nákladů.

Pohybové studio by mělo tedy dbát po celou dobu své existence na kvalitu a rozmanitost svých služeb, jelikož nové subjekty se v počátku specializují na určitý druh služeb. Také je nutné v tomto odvětví posilovat vlastní image, proto by zde měl být kladen důraz na reklamu a propagaci.

Síla dodavatelů

Stěžejní částí dodavatelů pohybového studia budou představovat lektoři. Profesionální lektoři vlastníci certifikát budou mít velkou vyjednávací sílu. Důvodem je malý počet vyškolených lektorů pro nové druhy cvičení, které bude naše pohybové studio nabízet. Proto lze očekávat vyjednání vyšší odměny ze strany lektorů specializovaných na nové druhy cvičení než u ostatních lektorů. Dalším dílčím důvodem je i to, že kvalita služby závisí na preciznosti a kvalitě provedené práce lektorů.

Síla odběratelů

V roli odběratelů jsou zde vždy koncoví zákazníci, kteří nakupují nabízené služby pro svoji potřebu. U zákazníků, kteří by byli odběrateli většího množství služeb tj. předplacení kurzu cvičení, přihlášení do více druhů cvičení nebo návštěva pohybového studia 3krát a více za týden a velké skupiny lze předpokládat požadavek snížení původní ceny (slevy). Proto tato skupina zákazníků, bude mít středně velkou vyjednávací sílu, s kterou je nutno počítat.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tomto odvětví velká. Jelikož se jedná o společnost nabízející službu kondičního cvičení, tj. služba, která je velmi ovlivněna spotřebitelskou poptávkou a je zde také možnost nahrazení jiným sportem např. jízdou na kole, pláváním či cvičením doma. Další hrozbou jsou DVD s lekcemi cvičení, které jsou velmi levnou alternativou.

3.4.1.1 Konkurence v oblasti města Brna

V oblasti Brněnska i v Brně samotném je nyní dle dostupných údajů 25 pohybových center a 64 fyzických osob podnikajících v tomto oboru v rámci živnostenského oprávnění. Všechny tyto fyzické i právnické osoby lze považovat za konkurenci nového

pohybového studia. Ovšem nejvýznamnějšími konkurenty budou ty společnosti, které se specializují na stejný druh služeb kondičního cvičení a na stejný segment zákazníků. Tedy společnosti zabývající se službou hlídání dětí, cvičení s dětmi od 1 - 15 let a nabízející cvičební metody Jumping® a Flowin® pro ženy a muže. Nyní se zaměřím na konkurenci, jejíž nabídka služeb obsahuje stejný druh pohybových kurzů, jako nabízí naše pohybové studio.

Stávající konkurence

V oblasti poskytování služby kondičního cvičení metodou Jumping® a Flowin® není konkurence velká, jelikož všechna ostatní zařízení jsou zaměřena na jiný druh cvičení. Jumping® v současnosti neprovozuje žádná společnost v Brně ani v jeho blízkém okolí. Cvičení Flowin® je součástí nabídky pouze dvou organizací zaměřených na fitness služby. Z toho tedy vyplývá, že je na vybraném trhu dostatek místa pro nově vzniklé studio zaměřené na tento druh kondičního cvičení. Podobně jako u předchozích metod je na tom i cvičení zaměřující se na děti. Existuje řada fitness center, které nabízí hodiny věnované dětem, ovšem je pro ně vyhrazena pouze jedna či dvě hodiny týdně. Dále zde existují organizace zaměřující se pouze na cvičení s dětmi, ale vždy jsou jejich služby omezeny věkovou hranicí dítěte. Neexistuje tedy v Brně konkurence, která by nabízela pohybové kurzy dětem ve věku od 1 – 15 let jako naše pohybové studio.

Doplňkovou službou, ale neméně podstatnou je také hlídání dětí. V oblasti poskytování služby hlídání dětí není příliš velká, jelikož všechna soukromá zařízení jsou kapacitně limitována. Podle dostupných údajů funguje v současné době v Brně 7 soukromých školek a 126 státních. Ovšem bez místa ve školce je cca 4200 dětí. Z toho důvodu lze říci, že i přesto, že naše pohybové studio nenahrazuje služby mateřských škol, bude o příležitostné hlídání v centru Brna zájem.

Nová konkurence

Vzhledem k malému počtu konkurentů v této oblasti cvičení lze očekávat vznik nové konkurence. Jedním z důvodů by mohlo být úspěšné zavedení nových pohybových aktivit ve městě Brně. Zvýšení poptávky ze strany zákazníků by mohlo způsobit rozšíření aktivit konkurence nebo vznik nových fitness center. Ovšem rozšíření služeb vyžaduje dostatečné množství prostorů, získání instruktorů s platnou licenci a

patentované cvičební pomůcky. Je nutné zdůraznit, že trendem fitness center není nabízet komplexní nabídku služeb, ale naopak nabídku velmi specificky zaměřenou s vysoce odborným personálem. Proto lze spíše očekávat vznik nových fitness center zaměřených na podobné služby než rozšíření nabídek stávajících konkurentů.

Konkurence dodavatele

Protože se jedná o předmět podnikání, který vyžaduje vyškolené profesionální instruktory, hrozí zde riziko ze strany těchto zaměstnanců, že na základě dlouhodobé praxe a zkušeností se rozhodnou pro zřízení vlastního pohybového studia, či jako živnostník bude poskytovat podobné služby. V tomto případě přicházíme nejen o zaměstnance, ale nově vzniklé studio či sám živnostník nám může odebrat další potenciální zákazníky například nižšími cenami při zahájení podnikání. Tato situace může nepříznivě ovlivnit náš vývoj a proto je nutné s touto situací předem počítat a najít vhodné řešení například včasné hledání jiných lektorů nebo nových zákazníků.

Konkurence odběratele

Budoucí vývoj pohybového studia může být ovlivněn konkurencí odběratele. Hrozí zde potenciální riziko ze strany zákazníka, který přestane využívat služeb našeho pohybového studia a zajistí si službu sám. Proto je nutné neustále sledovat situaci, hledat nové zákazníky, zkvalitňovat služby, rozšiřovat nabídku a plnit požadavky jednotlivých spotřebitelů.

Konkurence náhrad

Tato konkurence plyne z existence podobných služeb na trhu. Je zřejmé, že zákazník naše služby může nahradit službami konkurenčních společností, které se zaměřují na jiné metodiky cvičení. Dalšími náhrady je domácí cvičení pomocí příručky, odborné knížky, DVD, ovšem tento způsob náhrady neodpovídá kvalitě poskytovaných služeb ve fitness centrech. Náhradou jsou také školní sportovní zařízení, které nabízí širokou škálu sportovních aktivit téměř zdarma, ovšem lze je využít jen ze strany studentů a je také velmi kapacitně omezeno.

Největší hrozbou náhrad jsou „napodobeniny“ Jumping® cvičení, které se již vyskytují i ve městě Brně. Jedná se o plagiátorství trampolín, ale také o loga a popisy, které lze

používat jen na základě vlastnictví licence. Toto napodobování má přesvědčit zákazníka, že jde o kvalitní a zavedenou značku Jumping®. Nerespektování ochranné známky negativně ovlivňuje vývoj pohybového studia.

Naše společnost má ve městě Brně v oblasti služeb sportovních aktivit 2 největší konkurenty Flowin® cvičení, 8 konkurentů zabývajících se cvičením s dětmi a 4 konkurenty v oblasti poskytování hlídání dětí s omezenou dobou.

Konkurence - Flowin®

- Pohybové studio - WEISSER SPORT CENTRUM s.r.o., Hrnčířská 6, 602 00 Brno
- Fitness a wellness klub - ZONE4YOU, Třída Generála Píky 2026/11 , 613 00 Brno

Konkurence - Jumping®

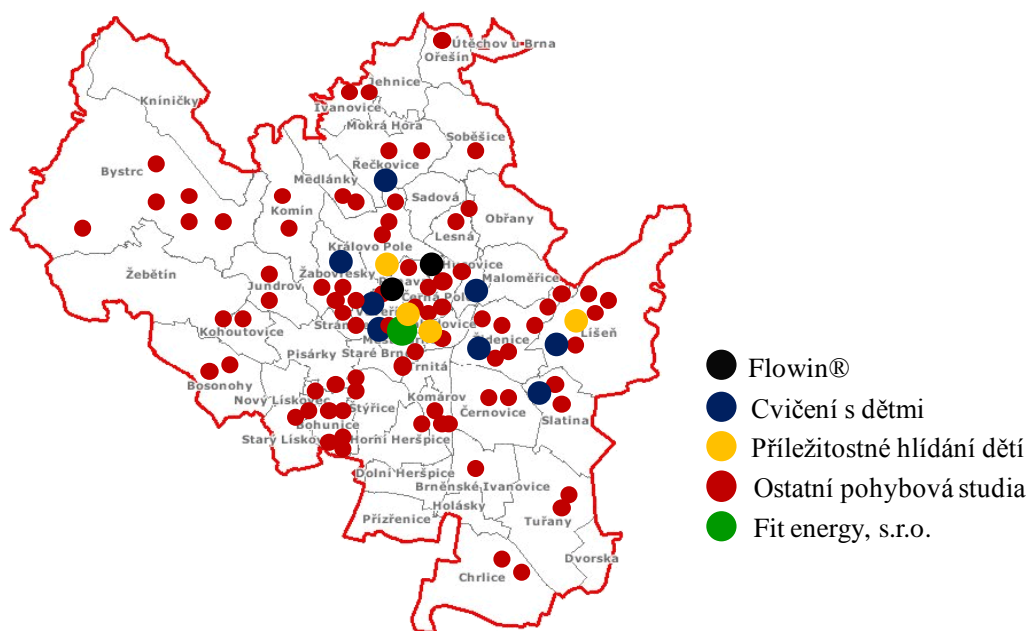
- V Brně a okolí neexistuje žádné Jumping® centrum

Konkurence - cvičení s dětmi

- Plaváči, s.r.o. – Zábrdovická 25/2, 615 00 Brno
- Hotel International Brno – Fitness centrum – Husova 16, 659 21 Brno
- Jarmila Kovaříková – Kounicova 2, 602 00 Brno
- Baby club KENNY – Vitáskova 6, 621 00 Brno
- Relaxační studio Na dvorku – Budínská 18, 627 00 Brno
- Kulturní středisko OMEGA – Musilova 2a, 614 00 Brno
- Kulturní centrum Míček Eda – Kotlanova 7, 628 00 Brno
- Cvičeníčko - Plovdivská 8, 616 00 Brno

Konkurence - příležitostné hlídání dětí

- Středisko volného času Lužánky – dětský koutek – Novobranská 4, 602 00 Brno
- Dětské studio – Nad lomem 4, 628 00 Brno
- Miniškolka Mary Poppins – Srbská 30, 612 00 Brno
- Mateřské centrum Brno – Václavská 6, 603 00 Brno



Obrázek 5. Grafické znázornění nejvýznamnějších konkurentů

Zdroj: vlastní zpracování

Přesto, že na trhu působí několik společností nabízející pohybové kurzy dětem, není konkurence příliš velká. Je to hlavně z důvodu, že všechny organizace se specializují na jednotlivé věkové kategorie dětí, nikoliv však dětem od 1 do 15 let jako tomu je u našeho pohybového studia. Nyní v jednotlivých tabulkách porovnám společnost Fit energy, s.r.o. s konkurenčními firmami.

3.4.1.2 Nejvýznamnější konkurenti zvoleného trhu

Tabulka 2. Srovnání nabídky služeb s konkurencí specializující se na děti

Služby	Fit energy	Plaváči	Hotel International	Jarmila Kovaříková	Club KENNY	Na dvorku	Omega	Míček Eda	Cvičeníčko
Cvičení s dětmi (1 - 3 roky)	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Cvičení s dětmi (4 - 6 let)	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗
Cvičení s dětmi (7 - 10 let)	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Cvičení s dětmi (11 - 15 let)	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě srovnání je zřejmé, že konkurence v této oblasti služeb je nejvíce zaměřena na děti nižšího věku. Ostatní konkurenční společnosti, které nepatří mezi nejvýznamnější konkurenty naší společnosti, a nejsou uvedeny ve srovnávací tabulce, se převážně specializují také na děti předškolního věku. Z těchto výsledků je zřejmé, že konkurence obsluhující tento segment zákazníků není silná a lze předpokládat úspěšné zavedení těchto služeb na trh.

Tabulka 3. Srovnání s konkurencí specializující se na hlídání dětí

Služby	Fit energy	Dětský koutek Lužánky	Dětské studio	Miniškolka Mary Poppins	Mateřské centrum
Hlídaní dětí (min. věk 2 roky)	✓	✓	✓	✗	✓
Celodenní provozní doba	✓	✗	✗	✓	✗
Zajímavý program pro děti	✓	✓	✓	✓	✓
Kreativní hodiny (kreslení, modelování)	✓	✓	✓	✓	✓
Individuální přístup (max. 10 dětí)	✓	✗	✓	✗	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurence poskytující služby nepravidelného a krátkodobého hlídání dětí není v Brně příliš rozšířena. Všechny společnosti nabízejí tyto služby za velmi podobných podmínek. Jednou z konkurenčních výhod je délka provozní doby, která je v našem pohybovém studiu od 8 – 20 hodin a individuální přístup.

Srovnání s konkurencí specializující se na cvičení Flowin®

Jak už bylo zmíněno, jedinými konkurenty v této oblasti jsou společnosti WEISSER SPORT CENTRUM s.r.o. a ZONE4YOU. Fitness centrum ZONE4YOU není přímo specializované na tuto metodu cvičení. Flowin® poskytuje čtyřikrát do týdne v délce 50 minut. Z toho vyplývá, že stěžejními službami je spíše provoz posilovny, spinning a H.E.A.T program. I u druhého konkurenta tato metoda není hlavní výdělečnou službou,

nenachází se ani v rozvrhu hodin, je provozována pouze v rámci kruhových a osobních tréninků. Pravděpodobně je tomu tak proto, že se jedná o nový cvičební koncept.

Jedním z faktorů, které ovlivňují chování spotřebitele je cena nabízené služby. V odvětví, ve kterém bude působit naše firma, je velmi podstatné zohlednit informace z cenového výzkumu konkurence. Za zdroje informací lze považovat nabídkové ceníky konkurence, proto nyní v následující tabulce provedu srovnání cen nabízených služeb u nejvýznamnějších konkurentů.

Tabulka 4. Srovnání největších konkurentů z hlediska cenové politiky

	Cvičení s dětmi (1 - 3 roky)	Cvičení s dětmi (4 - 6 let)	Cvičení s dětmi (7 - 10 let)	Cvičení s dětmi (11 - 15 let)	Flowin	Jumping
Fit energy	70,-	100,-	110,-	110,-	150,-	100,-
Plaváči	---	150,-	---	---	---	---
Hotel International	---	120,-	---	---	---	---
Jarmila Kovaříková	150,-	---	---	---	---	---
Club KENNY	150,-	---	---	---	---	---
Na dvorku	50,-	50,-	---	---	---	---
Omega	---	50,-	65,-	---	---	---
Míček Eda	90,-	90,-	---	---	---	---
Cvičeníčko	110,-	---	---	---	---	---
WEISSER SPORT CENTRUM	---	---	---	---	140,-	---
ZONE4YOU	---	---	---	---	150,-	---

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny za jednotlivé druhy cvičení jsou u uvedených konkurentů velmi odlišné. Cena jedné lekce se pohybuje v rozmezí od 50 – 150 korun. Pokud zákazník zvolí pravidelné cvičení a zakoupí si celý kurz, který obsahuje 10 – 20 lekcí, vždy docílí určité slevy, bez ohledu na to jakou z uvedených společností si vybere. Výše slev u společností je přibližně stejná – pohybuje se cca 10 % z ceny pohybového kurzu.

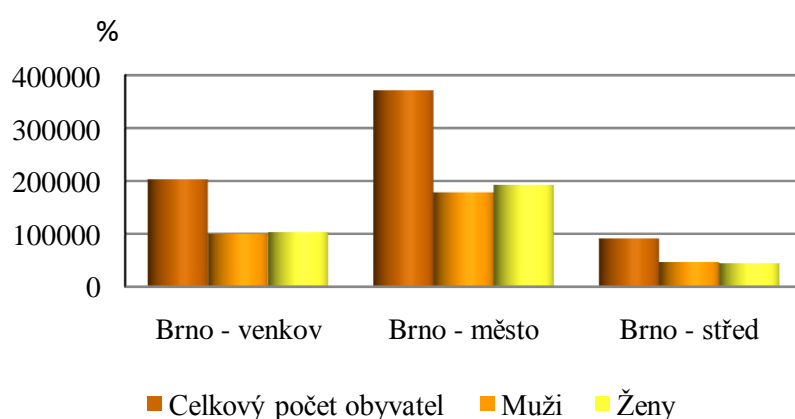
Ceny služeb našeho pohybového studia se z velké části odvíjí od vynaložených nákladů na provoz daného druhu cvičení. Po provedení srovnání cen podniku s konkurencí, vyplynulo, že stanovené ceny přibližně odpovídají průměrným cenám na trhu.

Přesto, že se na trhu služeb kondičního cvičení pohybuje několik konkurenčních společností, lze očekávat, že společnost Fit energy, s.r.o. bude konkurenceschopná. Je tomu tak hlavně z důvodu výběru jednotlivých služeb, které jsou na vybraném trhu poskytovány velmi zřídka. Je tomu tak především v oblasti Jumpingu® a cvičení věnované dětem od 7 do 15 let, protože konkurence těmto druhům cvičení nevěnuje pozornost. Ovšem vzhledem k tomu, že v budoucnu může dojít ke vzniku nových konkurenčních firem, musí společnost stále sledovat dění na trhu, plnit požadavky zákazníků, sledovat trendy fitness služeb a provádět potřebné inovace a zdokonalování svých služeb tak aby si svoji pozici na trhu stále udržela i s přibývajícím konkurencí.

3.4.2 Analýza zákazníků

Předpokladem úspěšného podnikání je správné vymezení cílového segmentu zákazníků. Vzhledem k nabídce služeb společnosti bude činnost zaměřena na ženy a muže v produktivním věku a děti od 1 do 15 let.

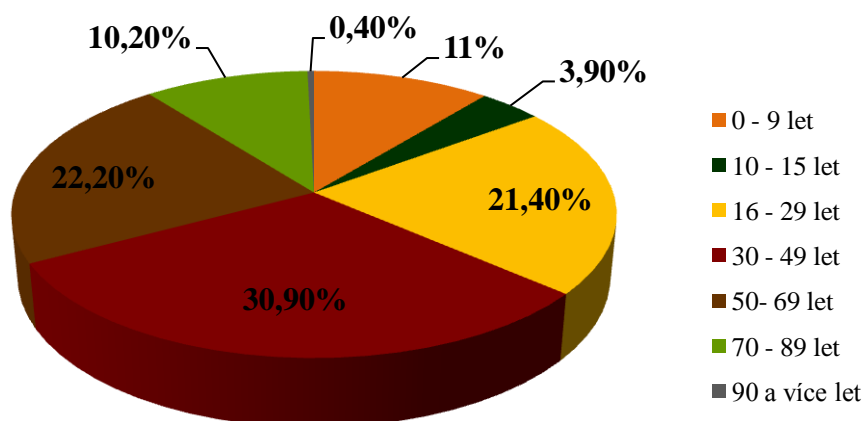
Potenciální trh tvoří obyvatelé města Brna a velmi blízkého okolí. Protože služby společnosti jsou poskytovány konečným zákazníkům lze tento trh určit z údajů Českého statistického úřadu o počtech obyvatel trvale žijících na tomto vymezeném potenciálním trhu. Dle statistik ČSÚ vyplývá, že ve městě Brně žije nyní 371 371 osob a v přilehlých obcích Brno - venkov trvale žije 203 216 lidí. Potenciální trh je tedy tvořen 574 587 spotřebiteli.



Graf 7. Demografické údaje obyvatel městské části Brno - střed

Zdroj: zpracováno dle demografických údajů zveřejněných MČ Brno-střed, dostupné z WWW: < <http://www.stred.brno.cz/demograficke-udaje>>.

Činnost pohybového studia je nutné omezit na dostupný trh. Jelikož sídlo provozovny se nachází ve středu města a jedním z faktorů výběru sportovního zařízení ze strany zákazníka je vzdálenost od místa bydliště, či pracovního místa, lze trh omezit pouze na městskou část Brno – střed, v níž trvale žije 91 171 obyvatel.



Graf 8. Věkové složení obyvatel městské části Brno - střed

Zdroj: zpracováno dle demografických údajů zveřejněných MČ Brno-střed, dostupné z WWW: < <http://www.stred.bрно.cz/demograficke-udaje>>.

Cílová skupina společnosti, kterou jsou lidé od 1 – 60 let zahrnuje celkem 70093 osob. Z toho tvoří 7822 dětí a 62271 obyvatel v produktivním věku. Veškeré výpočty vychází ze statistických údajů města Brna. Odhadujeme, že přibližně 50 % populace nebude mít o tyto služby zájem nebo má možnost nahrazení služby jinou formou. Dále odhadujeme, že zhruba 25 % spotřebitelů zvolí jiný druh pohybových kurzů, než které nabízí náš podnik. 10 % zákazníků nevyužije našich služeb z jiných důvodů. Oblast potenciálních zákazníků se tedy snižuje přibližně na 14 000.

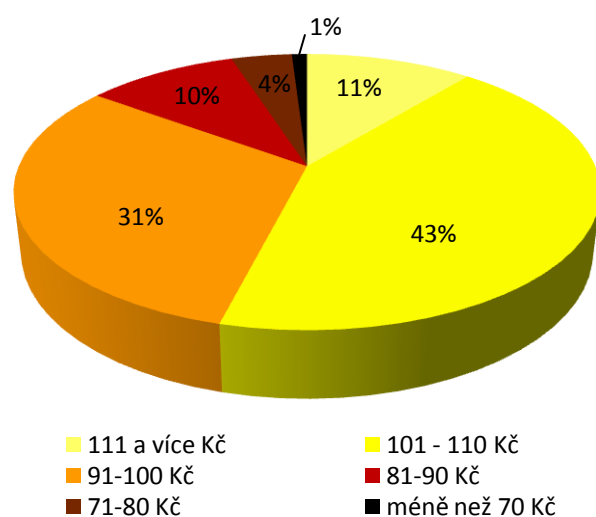
Našimi potenciálními zákazníky, jsou obyvatelé města Brna a blízkého okolí, či lidé dočasně zdržující se v tomto regionu. Naší nabídky služeb mohou využít ženy i muži všech věkových kategorií tedy i děti. Lze tento typ služby brát jako utrácení přebytečných peněz, protože u řady zákazníků jde o zálibu či koníček. Ale výrazné

procento spotřebitelů se rozhodne pro nákup těchto služeb z důvodu snížení tělesné váhy, zlepšení životního stylu a zdraví.

Nabídka služeb ze strany pohybových studií je velmi pestrá a všechny druhy cvičení jsou spotřebiteli využívány. Trendem fitness center je cvičení na speciálních strojích, ovšem mezi oblíbené metody patří také Jumping® a Flowin®, i přesto že tyto metody jsou na trhu pouze několik let. Zákazníci využívají služeb fitness center, posiloven, wellness center, ale také služeb fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění. Část zákazníků (studenti) využívají nabídky sportovních školních institucí. Většina spotřebitelů chodí pravidelně - jedenkrát až dvakrát týdně cvičit.

Ceny ve městě Brně se pohybují od 50 - 150 korun za hodinu a žádný z konkurentů není příliš nucen cenu svých služeb měnit. Zákazník je ochoten zaplatit cenu odpovídající kvalitě. Dle dotazníkového výzkumu jsem zjistila, že více jak 40 % spotřebitelů by byla ochotna zaplatit 100 - 110 Kč za hodinu cvičení. Ovšem jsou tu zákazníci, kteří jsou ochotni zaplatit i více. Cena, kterou jsou ochotni zaplatit, se mění i v závislosti na druhu cvičení.

Zákazníci jsou převážně spokojeni se službami konkurenčních společností. Mezi nejčastější nedostatky služeb konkurentů patří: nevyhovující rozvrh hodin, nízká kvalita, velmi početné skupiny, nevhodná lokalita provozovny a cena.



Graf 9. Grafické vyjádření nejčastěji hrazené částky klienty fitness center ve městě Brně

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Segmentace a hodnocení atraktivity

Jedním z poslání společnosti je zlepšit životní styl lidí v daném regionu. Zdravý způsob života velmi úzce souvisí s pohybem, a proto bude úkolem firmy vzbudit zájem nejen u mužů a žen v produktivním věku, ale také u dětí, resp. u rodičů. Ovšem je nutné spotřebitele rozdělit do dvou hlavních cílových skupin.

Tabulka 5. Segment dětí (1,5 – 15 let)

Velikost segmentu	Na území městské části Brno – střed nyní trvale žije 7822 dětí ve věku od 1 do 15 let. Ovšem ve skutečnosti jsou potenciálními zákazníky rodiče, protože jsou osobami, které rozhodují o nákupu služeb a také ovlivňují chování dítěte.
Jedinečnost segmentu	Velmi malý počet konkurenčních společností zabývajících se službami kondičního cvičení pro děti. Zejména ve věku od 9 do 15 let. Jedná se o pravidelné zákazníky.
Budoucí růst segmentu	Lze předpokládat budoucí růst tohoto segmentu, zejména z důvodu stále zvyšujícího zájmu rodičů o sportovní aktivity věnované dětem. Na základě rostoucího počtu obézních dětí, předpokládáme zkvalitnění životního stylu.
Přístupnost segmentu	Nedostatek pohybu a špatná životospráva má negativní vliv na zdravotní stránku dětí. Zájem o pohybové aktivity projevují rodiče i děti.
Konkurenční rivalita	Rivalita mezi konkurenty je velmi nízká. Konkurence je zaměřena především na ženy v produktivním věku.
Tržní podíl konkurence	Tržní podíl konkurence je velmi malý. V budoucích letech je očekáván vznik nových konkurentů.

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů dotazníkového šetření

Podporu naší činnosti lze očekávat i ze strany města Brna. Hlavním důvodem je, že toto město uskutečňuje projekt Zdravé město a reprezentuje Českou republiku v Evropské síti Zdravých měst. V této oblasti je snaha zapojení občanů do aktivit pro zdraví, mezi které patří samozřejmě i pohyb, který je naší činností podnikání.

Městu Brnu se podařilo vybudovat rozsáhlou síť spolupráce několika organizací usilujících o zlepšování podmínek pro zdravý život ve městě. Dá se říci, že jedním z cílů naší společnosti, kterým je zlepšit životní styl místních obyvatel je zároveň cílem města Brna, které je působištěm naší provozovny.⁴

⁴Projekt Brno–zdravé město[online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zdravemesto.brno.cz/index.php?nav01=3086>>.

Tabulka 6. Segment žen a mužů v produktivním věku

Velikost segmentu	Na území městské části Brno-střed nyní trvale žije 62 271 žen a mužů v produktivním věku.
Jedinečnost segmentu	Jedinečnost tohoto segmentu spočívá v její velikosti. Stále přetrvává nenasycenost trhu.
Budoucí růst segmentu	Lze očekávat růst segmentu vzhledem ke stále rostoucí poptávce. Lidé si stále více uvědomují špatný životní styl, způsobený mimo jiné sedavým zaměstnáním a vyhledávají možnost pohybu a aktivního odpočinku či relaxace.
Přístupnost segmentu	Přístupnost lze očekávat spíše dobrou. Ze strany žen je velký zájem o aktivní relaxaci, ovšem oblíbenost pohybových kurzů ze strany mužů není nyní tak vysoká. Většina mužů volí spíše posilování nikoliv skupinové cvičení.
Konkurenční rivalita	Konkurence je vysoká, ovšem vzhledem k nabízeným druhům služeb ze strany naší společnosti, které se vyskytují v Brně jen zřídka, lze považovat rivalitu spíše nízkou.
Tržní podíl konkurence	Obecně je možné říci, že tržní podíl konkurence je velký, ale s přihlédnutím na specializaci pohybového studia na metodu Jumping® a Flowin® by neměli konkurenční společnosti ohrozit nový podnik. Poptávka stále převažuje nabídku sportovních aktivit.

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů dotazníkového šetření

Po zhodnocení spotřebitelů lze konstatovat, že největším segmentem jsou ženy a muži v produktivním věku. Avšak velmi atraktivním segmentem jsou děti, protože poptávka ze strany rodičů je výrazná a v Brně a jeho okolí se nenachází příliš velký počet konkurentů nabízející tuto službu. Další atraktivnost této skupiny, je vnímání hrozby obezity a velmi nezdravého životního stylu u dětí. Hlavně u dětí žijících ve městě je pohybová aktivita velmi nízká. Proto tento segment zákazníků je pro nás velmi perspektivní. Segment mužů je prozatím malý, ale předpokládáme ze Flowin® cvičení bude využíváno především touto skupinou zákazníků.

Služby pohybového studia Fit energy, s.r.o. budou zaměřeny na zmiňované segmenty, ovšem kondiční cvičení nabízené společností mohou využít i senioři. Cvičení specializované pro seniory by bylo zavedeno jen za předpokladu zvýšení poptávky po službách tohoto typu.

3.4.3 Analýza dodavatelů

Žádná firma, ani naše pohybové studio se neobejde bez dodavatelů. Protože dodavatelé jsou důležitým prvkem pro provoz společnosti, musíme zjistit možnosti v této oblasti. To znamená, s jakými dodavateli navážeme spolupráci, jaké jsou jejich obchodní podmínky, kvalita služeb a jaká je komunikace s nimi.

Dodavatelé potřební k zajištění chodu pohybového studia:

➤ **Dodavatelé cvičebních pomůcek**

Jumping® – dodavatelem cvičebního vybavení bude výhradně Mgr. Tomáš Buriánek. Je jediným dodavatelem autorizovaných středisek Jumping®, mezi které bude patřit i naše pohybové studio. Tento dodavatel nám bude dodávat patentované trampolíny, náhradní díly a ostatní potřebné pomůcky pro Jumping® cvičení.

Flowin® – dodavatel Flowin® pomůcek bude Active Life Evangelists s.r.o. Tato firma nám zajistí dodávku flowin sad, flowin doplňků a dvd.

Pomůcky potřebné ke cvičení s dětmi – pomůcky pro balanční cvičení budou zajištěny dodavatelem Fitham, cvičební podložky a ostatní pomůcky bude dodávat společnost SEVEN SPORT s.r.o., Yvetta Rytířová a Daneco spol. s r.o.

➤ **Dodavatelé (školení instruktorů)** – školení našich zaměstnanců nám poskytnou tyto společnosti: World Class Health Academy (školení Flowin), Fitness YMCA (školení Jumping), ZUMBA® FITNESS LLC (školení Zumba), SABONGUI, FACE CZECH, s.r.o. (školení Bosu a cvičení s dětmi).

➤ **Dodavatelé spojení s realizací provozovny** – stavebních úpravy pohybového studia zajistí majitel nemovitosti, návrh interiéru a dodavatel nábytku bude firma Inka interiér, s.r.o., pronajímatel našich prostorů je společnost Zepiko, s.r.o.

➤ **Ostatní dodavatelé** – dodavatel výpočetní techniky, tiskařských služeb (materiál pro marketingovou kampaň)

Klíčovým dodavatelem pro pohybové studio je firma Zepiko, s.r.o., protože nám poskytuje prostory pro provozování činnosti. Bez prostor bychom naši činnost nemohli realizovat nebo bychom byli donuceni k přemístění pohybového studia. Proto bychom rádi v budoucnu zajistili provoz studia vlastními prostory. Abychom se vyvarovali riziku ukončení nájemní smlouvy a tím i ohrožení celého podnikání.

3.5 SWOT analýza

Po provedení všech nezbytných analýz a zjištění potřebných informací, lze sestavit SWOT analýzu, která se skládá ze silných a slabých stránek, kde se nacházejí informace vnitřního prostředí společnosti. Dalšími oblastmi SWOT analýzy jsou příležitosti a hrozby, které budou doplněny údaji vnějšího a oborového prostředí. Příležitosti poskytují potenciální prostor pro realizaci. Podstatou sestavení SWOT analýzy je zjistit své silné stránky a využít jejich potenciál pro zvolení nejvhodnější strategie.

Tabulka 7. SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ První autorizované Jumping® centrum v Brně ▪ Výhodná lokalita provozovny ▪ Nabídka nových pohybových metod ▪ Příjemný, profesionální a proškolený personál ▪ Používání patentovaných cvičebních pomůcek ▪ Právo užívání autorizovaných značek Flowin® a Jumping® ▪ Zaměstnanci vlastníci licenci (proškolená personál) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimální zkušenosti v oboru podnikání ▪ Nutnost vybudování dobrého jména začínající společnosti ▪ Naplnění kapacity závislé na účinnosti reklamní kampaně ▪ Omezená kapacita pohybového studia ▪ Nedostatek oprávnění na zřízení vlastního školícího centra ▪ Neustálé inovace a zvyšování kvality nabízených služeb
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst významu nabízených služeb (světový trend) ▪ Nízký počet stávající konkurence ▪ Oslovení nových zákaznických segmentů (školy) ▪ Růst poptávky ze strany rodičů o pohybové aktivity pro děti ▪ Vybudování dalších poboček ve městě Brně ▪ Rozvoj a využití nových trhů v Jihomoravském kraji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Závislost podnikání na poskytnutí úvěru ▪ Ukončení nájemní smlouvy ze strany pronajímatele ▪ Zhoršení životní úrovně obyvatelstva ▪ Odliv prof. instruktorů ke konkurenci ▪ Vstup nových konkurentů na trh ▪ Nedostatek kvalifikovaných instruktorů na trhu práce ▪ Zvýšení ceny školného – certifikace ▪ Zvýšení snížené sazby DPH – zvýšení cen jednotlivých služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá, že je potřebné se zaměřit na silné stránky a využít příležitostí, aby byl nástup nové firmy na trh co nejlepší a byla společnost schopna růstu. Výhodou je jak lokalita pohybového studia, tak i vlastnění potřebných licencí pro provoz autorizovaného pohybového studia a využívání patentovaných pomůcek. Provoz studia má pozitivní vliv na zdravý životní styl obyvatel města Brna a jeho okolí.

Ovšem je nutné zohlednit také hrozby, které jsou reálné, a proto bychom měli k nim také tak přistupovat. Ukončení nájemní smlouvy ze strany pronajímatele by mohlo ohrozit vývoj celého podniku. Tuto hrozbu lze ovlivnit pouze sjednáním co nejlepších smluvních podmínek mezi naší firmou a pronajímatelem. Pokud by přesto nájemní smlouva byla ukončena, byli bychom donuceni zajistit pro provoz jiné prostory nebo investovat do vlastních. Za nejvýznamnější slabou stránku lze považovat závislost podnikání na poskytnutí bankovního úvěru a nejpodstatnější příležitostí je nabídka našich služeb brněnským školám. Pokud bychom vedli tělesnou výchovu na školách, rozšířili bychom segment svých zákazníků a také bychom nebyli nuceni rozšiřovat možnosti provozovny, či hledat nové prostory, protože bychom ve většině případů využívali prostorů školních tělocvičen.

Každý začínající podnik se potýká se silnými a slabými stránky projektu, ovšem záleží na přístupu a odhodlaní jak se k nim postavíme. Zda je využijeme nebo necháme působit proti nám.

3.5.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Tabulka 8. Vyjádření 5 nejvýznamnějších prvků z jednotlivých částí SWOT analýzy

	Silné stránky		Slabé stránky		Příležitosti		Hrozby
S1	První autorizované Jumping® centrum v Brně	W1	Min. zkušenosti v oboru podnikání	O1	Růst významu služeb (světový trend)	T1	Závislost podnikání na poskytnutí úvěru
S2	Výhodná lokalita (střed Brna)	W2	Nutnost vybudování dobrého jména	O2	Nízký počet stávající konkurence	T2	Ukončení nájemní smlouvy ze strany pronajímatele
S3	Nabídka nových metod cvičení	W3	Naplnění kapacity závislé na marketingu	O3	Oslovení nových zák. segmentů (školy)	T3	Zhoršení životní úrovně obyvatelstva
S4	Příjemný, proškolený personál	W4	Omezená kapacity pohybového studia	O4	Růst poptávky ze strany rodičů o pohybové aktivity pro děti	T4	Odliv prof. Instruktorů ke konkurenci
S5	Používání patentovaných pomůcek (bezpečnost)	W5	Nedostatek oprávnění na zřízení školícího centra	O5	Vybudování dalších poboček v Brně	T5	Vstup nových konkurentů na trh

Zdroj: vlastní zpracování

Následující hodnocení vzájemných znaků silných a slabých stránek jsou vyjádřeny hodnotícími maticemi. Hodnotící stupnice:

0 ...pokud je znak méně důležitý než znak porovnávaný

0,5 ...použito pokud je váha znaků stejná

1 ...pokud je znak důležitější než znak porovnávaný

Tabulka 9. Hodnocení váhy silných stránek

	Silné stránky	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha
S1	První Jumping® centrum v Brně	x	0,5	1	0,5	1	3	30
S2	Výhodná lokalita	0,5	x	1	0,5	1	3	25
S3	Nabídka nových pohybových aktivit	0	0	x	0,5	0,5	1	20
S4	Příjemný prof. personál	0,5	0,5	0,5	x	1	2,5	15
S5	Používání patentovaných pomůcek	0	0	0,5	0	x	0,5	10
	CELKEM						10	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10. Hodnocení váhy slabých stránek

	Slabé stránky	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váha
W1	Min. zkušenosti v oboru podnikání	x	0,5	1	0	1	2,5	25
W2	Nutnost vybudování dobrého jména	0,5	x	1	1	1	3,5	30
W3	Naplnění kapacity je závislé na marketingu	0	0	x	0,5	0,5	1	10
W4	Omezená kapacita poh. studia	1	0	0,5	x	1	2,5	30
W5	Nedostatek oprávnění na zřízení vlastního školicího centra	0	0	0,5	0	x	0,5	5
	CELKEM						10	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z rozhodovací matice silných stránek jednoznačně vyplývá, že největší váhu má první znak, kterým je, že naše pohybové studio bude prvním autorizovaným Jumping® centrem v Brně a druhý znak – výhodná lokalita. Proto tedy je potřebné dodržet časový plán realizace projektu, aby došlo k zahájení provozu co nejdříve a byla využita tato silná stránka, která je zároveň konkurenční výhodou. Ze slabých stránek je nutné se zaměřit především na vybudování dobrého jména, což je pro začínající společnost velmi důležité a pro budoucí vývoj velmi nezbytné. Druhou slabou stránkou, na kterou by se měla společnost zaměřit je omezená kapacita pohybového studia, z toho tedy plyne, že společnost musí stále sledovat situaci na trhu a v pravý okamžik rozšířit své působíště a tím navýšit kapacitu studia.

3.5.2 Numerické zpracování SWOT matice v souvislostech

Hodnocení základní matice je nutné provést na základě souvislostí mezi jednotlivými prvky a posoudit intenzitu jednotlivých vazeb. Především: S-O, S-T, W-O, W-T. Pro hodnocení jsem zvolila vícestupňovou škálu od 1 do 5 a kladné a záporné znaménka, které značí pozitivní či negativní vztah jednotlivých vztahů.

Pozitivní vliv na pohybové studio

- Silné stránky společnosti eliminují hrozby a generují příležitosti externího prostředí
- Slabé stránky pohybového studia jsou eliminovány měnami externího prostředí

Negativní vliv na pohybové studio

- Působení silných stránek je oslabeno vlivem vnějšího prostředí
- Slabé stránky problematizují překonání komplikací

Neutrální vliv na pohybové studio

- Silné a slabé stránky nejsou ovlivňovány působením změn externího prostředí

Tabulka 11. Ohodnocení vzájemného působení prvků SWOT matice

		S- silné stránky						W - slabé stránky						Hodnocení
		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	
Externí faktory	O1	5	3	4	1	1	14	0	2	2	-2	-1	1	15
	O2	5	4	4	3	2	18	1	4	3	-1	3	10	28
	O3	4	1	3	4	3	15	-1	2	3	5	1	10	25
	O4	3	4	4	3	4	18	2	2	4	-1	3	10	28
	O5	2	4	3	2	1	12	1	1	3	5	2	12	24
	T1	-2	-2	-3	-3	-3	-13	-2	-1	0	-1	0	-4	-17
	T2	0	-2	0	0	0	-2	0	0	-1	-4	0	-5	-7
	T3	-2	-1	-3	-3	-3	-12	-2	-3	-4	0	0	-9	-21
	T4	0	0	-2	-4	0	-6	0	-2	-3	-3	-2	-10	-16
	T5	0	1	-3	0	-2	-4	0	-4	-4	-5	-1	-14	-18
Suma S,W		15	12	7	3	3	40	-1	1	3	-7	5	1	41
Váha S, W		30	25	20	15	10		25	30	10	30	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12. Grafické vyjádření numerického zpracování SWOT matice na základě určení pořadí.

Pořadí	1	2	3	4	5	Pořadí	1	2	3	4	5	Pořadí	1	2	3	4	5	Pořadí	1	2	3	4	5
S1	x					W1				x		O1					x	T1				x	
S2		x				W2			x			O2	x					T2	x				
S3			x			W3		x				O3		x				T3					x
S4				x		W4					x	O4	x					T4		x			
S5					x	W5	x					O5				x		T5					x

Zdroj: vlastní zpracování

Z numerologického modelu SWOT analýzy vyplývá, že by se společnost měla zaměřit především na rozvoj silných stránek. Zejména využít konkurenční výhody v podobě vstupu na trh jako první autorizované Jumping® centrum v Brně a poskytovat své služby ve středu města Brna, kde je vysoká frekvence lidí. U slabých stránek by se společnost měla nejvíce soustředit na výběr kvalitního, příjemného personálu, provádět kvalitní služby a plnit přání a požadavky zákazníků, protože jen díky spokojeným zákazníkům si společnost vytvoří dobré jméno. Další velmi důležitou slabou stránkou, na kterou se musí společnost zaměřit je omezená kapacita. Společnost by v okamžiku naplnění pohybového studia měla mít vytvořené řešení, tak aby mohla uspokojit všechny zákazníky a nepřipravovala se o část možných tržeb.

4 Vlastní návrhy řešení

V této části diplomové práce uvedu konkrétní podnikatelský plán na založení pohybového studia v Brně.

4.1 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl mít určitou strukturu tak, aby uživateli či ostatním osobám byl srozumitelný obsah a zároveň se v něm dobře orientovalo. Jednotlivé kapitoly mého podnikatelského plánu podrobněji rozeberu v další části. Postupuji dle osnovy V. Korába, J. Peterky a M. Režňákové (Podnikatelský plán). V jednotlivých částech důkladně popíši postup a realizaci podnikatelského plánu na vznik pohybového studia v Brně.

4.1.1 Titulní strana

Název:	Fit energy – pohybové studio
Právní forma:	společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Sídlo a provozovna:	Masarykova 444/1, 602 00 Brno (dům U červeného raka)
Majitelé pohybového studia:	Hana Šanderová se společníkem
Předmět podnikání:	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti kondičního cvičení

Pohybové studio Fit energy nabízí lekce cvičení Jumpingu® a Flowinu®, které je vhodné pro všechny osoby bez věkového omezení. Ovšem chtěli bychom se zaměřit na zákazníky v produktivním věku a na děti. Dětem budou v nabídce věnovány nejen hodiny cvičení, ale také „miniškolka“, ve které se o ně postará náš personál a bude pro ně připravován celodenní program. Studio je plně vybavené mnoha pomůckami potřebných ke cvičení všech nabízených služeb. Prioritou pohybového studia je kvalita

a profesionální přístup a příjemná atmosféra. Kvalita cvičení bude podporována lekci cvičení s velmi malým počtem osob (individuální, ve dvojici, malá skupina osob).

4.1.2 Exekutivní souhrn

Veškeré statistiky týkající se současného a budoucího vývoje zdravého způsobu života předpovídají stálé zvyšování obézních lidí. Tyto výsledky nutí k zamyšlení řadu obyvatel. Trendy spojené s pohodlným životem, nedostatkem pohybu a špatného stravování směřují k rostoucí skupině lidí trpící nadváhou či obezitou. Proto je velmi důležité se v současné době na tento problém zaměřovat.

Hlavním cílem mého podnikatelského plánu je navrhnout a úspěšně zrealizovat nové pohybové studio ve městě Brně. Dalším, velmi důležitým cílem je vstoupit na trh mezi prvními a získat tak velkou konkurenční výhodu. Pohybové studio bude zřízeno tak, aby vyhovovalo a splňovalo požadavky i nejnáročnějších zákazníků a stalo se často navštěvovaným místem lidí, kteří se chtějí věnovat pohybu a především svému zdraví. Pro realizaci podnikatelského plánu bude nejdůležitější získat dostatek finančních prostředků nezbytných pro zahájení provozu studia. Byl zvolen podnikatelský úvěr Profi FIX ve výši 990 000 Kč od Komerční banky. Tato částka bude splácena po dobu 3 let při měsíčních splátkách 32 646 Kč s roční úrokovou sazbou 11,5 % p.a.

4.1.3 Analýza trhu

Analýza trhu byla vypracována v předchozí části diplomové práce v kapitole 3. Výsledky analýzy trhu podporují vstup podniku na trh a vzhledem k velikosti trhu a konkurenci naznačují příznivou budoucnost.

4.1.4 Popis podniku

Fit energy je nově vzniklé pohybové studio, které poskytuje kvalitní vedení pohybových kurzů profesionálními instruktory. Zákonná forma zakládaného podniku je společnost s ručením omezeným a předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti kondičního cvičení pro děti a ostatní zákazníky. Název

studia, který bude zapsán v obchodním rejstříku je **Fit energy, s.r.o.** Pohybové studio disponuje třemi cvičebními sály a jeho celková maximální kapacita je 42 osob.

Majiteli společnosti jsou dvě osoby, ovšem pouze Hana Šanderová je jediným jednatelem společnosti Fit enregy, s.r.o. Jednatel společnosti splňuje požadovanou odbornou způsobilost, která je nutná pro provozování živnosti v oblasti tělovýchovných a sportovních služeb. Vzhledem k tomu, že jednatel již nesplňuje podmínky určené živnostenským zákonem pro provoz „miniškolk“, bude stanoven odpovědný vedoucí. Touto odpovědnou osobou bude druhý majitel společnosti, který má požadované vzdělání i dlouholetou praxi. Vlastní živnostenský list, vydaný na poskytování služby v oblasti péče o děti.

➤ Návrh vzhledu loga společnosti

Logo je složeno velkým kruhem, který značí všestrannost služeb, kterých může využít každý, bez ohledu na věk. Zelená barva značí, že nabízené pohybové aktivity jsou vhodné i do exteriéru (cvičení v přírodě). Černý panáček signalizuje, že je studio specializované na cvičení s dětmi. Nápis FIT ENERGY má zdůraznit, že sportovní aktivity jsou přínosem a dodávají energii.

Obrázek 6. Návrh loga pohybového studia



Zdroj: vlastní zpracování

➤ Vize pohybového studia

Vizí společnosti Fit energy, s.r.o. je: „ **Stát se jedním z nejvyhledávanějších pohybovým studiím v oblasti města Brna.**“ Vizí společnosti je nejen být preferovanou volbou pro zákazníky ale také pro zaměstnance. To znamená, společnost bude usilovat o co nejvyšší služby v oblasti Jumpingu®, Flowinu®, dětského cvičení a doplňkových služeb. Ovšem, aby tohoto dosáhla, bude zároveň usilovat o

získání profesionálních instruktorů (zaměstnanců) a bude podporovat jejich profesní růst a vysoce je motivovat, aby získala věrné zaměstnance a udržela si je dlouhodobě.

➤ Mise pohybového studia

„Uspokojovat zákazníky kvalitními a atraktivními službami pod vedením profesionálů“ Společnost Fit energy zaměřila své služby nejen na dospělé, ale také na děti. Poskytuje až 40 hodin pohybových aktivit pro děti od 2 do 15 let týdně. Což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů pohybových aktivit pro děti. Společnost je jediným Jumping® centrem v oblasti města Brna, tzn. je předním poskytovatelem těchto služeb. Kvalitu služeb potvrzuje i vlastnictví práva užívat autorizovaných značek. I bezpečnost pohybových aktivit je podpořena používáním pouze patentovaných cvičebních pomůcek, které jsou atestovány.

Společnost tedy nabízí bezpečné a profesionální vedení pohybových aktivit pro zákazníky každého věku.

➤ Strategie pohybového studia

Pohybové studio bude již od zahájení podnikání využívat strategii diferenciaci, která bude zejména spočívat ve spolehlivosti, vysoké kvalitě služeb a vysoké odborné úrovni. Protože bude kladen důraz na opravdu kvalitní a profesionální přístup, bude k tomu také odpovídat výše ceny, tzn., nebude se jednat o nízké ceny, jak by se dalo předpokládat na počátku podnikání, ale spíše o ceny průměrné, v některých případech vyšších. S kvalitou služeb ovšem souvisí také kvalitní personál, proto vyplácené mzdy budou vyšší a to 250 Kč/hod. Jedná se o jeden z nástrojů jak dosáhnout kvalitních zaměstnanců. Společnost bude konkurovat především nabídkou svých služeb, protože se zaměřila na pohybové aktivity, které se v oblasti Brna vyskytují velmi zřídka, v některých případech vůbec.

Price – na počátku činnosti pohybového studia bude snahou podpořit prodej přijatelnými cenami, i přesto, že společnost bude uplatňovat strategii diferenciaci. I přesto, že na počátku nebude dosaženo nižších cen než u konkurence, bude prodej podporován akcemi „Slevomat“.

Place – V počátcích se bude společnost zaměřovat na trh ve středu města Brna a přilehlých částí.

Promotion – ihned po vzniku společnosti budou zřízeny internetové stránky, kde budou zveřejněny nejdůležitější informace a především termín o zahájení provozu. Dále bude využito marketingové kampaně, která by měla o vzniku společnosti informovat širokou veřejnost – zejména obyvatele města Brna.

Process, Planning, People – vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, není nutná složitá struktura. Jednatel společnosti bude plnit funkci ředitele a bude jedinou osobou, která bude oprávněna jednat jménem společnosti. Ostatní zaměstnanci jsou si rovni a podléhají přímo majiteli firmy. Základním znakem strategie společnosti je flexibilita a zastupitelnost pracovníků. Proto je nezbytné, aby instruktoři byli proškoleni na všechny aktivity poskytované pohybovým studiem, tak aby v nepřítomnosti některého ze zaměstnanců mohli převzít jeho pozici.

Dílčí budoucí strategií společnosti je rozšířit segment zákazníků. Dalším segmentem by měly být školy, kterým budou nabídnuty služby pohybového studia, které by měly být v podobě vedení tělesné výchovy dětí.

➤ Cíle pohybového studia

Cíle společnosti Fit enregy, s.r.o. jsou stanoveny dle souhrnu pravidel SMART. Tzn., všechny cíle jsou přesně a srozumitelně popsány, jsou měřitelné a odpovídají potřebám. Dále jejich stanovení je reálné a vždy časově limitováno.

Komplexní cíle společnosti

- Do dvou let vzroste obrat společnosti 1,5 krát při stejném počtu zaměstnanců.
- Do roku 2013 firma rozšíří svoje služby tak, že se zařadí mezi 15 nejsilnějších fitness center v Brně.
- Do roku 2013 firma rozšíří své aktivity na 5 školách, které ji umožní zvýšit prodej služeb alespoň o 30 %.
- Do roku 2015 firma rozšíří kapacitu o dva cvičební sály, které umožní zvýšit prodej služeb v oblasti pohybových aktivit více než o polovinu.
- Do dvou let firma dosáhne stoprocentního využívání kapacity pohybového studia, tím dosáhne tržeb ke konci druhého roku 6 mil. Kč.

Cíle v oblasti služeb

- Do pěti let zřídí firma vlastní školicí centrum s 2 zaměstnanci, které bude využíváno pro školení vlastních zaměstnanců i zákazníků. Náklady spojené se školicím centrem by neměly přesáhnout 500 000 Kč.
- Do dvou let společnost zahájí prodej sportovního oblečení, které zvýší tržby o 15 %.

Cíle v oblasti financí společnosti

- V roce 2012 firma dosáhne čistého zisku ve výši 1,5 mil. Korun.
- Do konce roku 2014 firma splatí bankovní úvěr poskytnutý Komerční bankou
- Do roku 2017 získá firma investiční úvěr ve výši xx mil. Kč, který bude použit k zakoupení nových prostor pro pohybové studio

Hlavním cílem společnosti je nyní stoprocentní využití kapacity studia. Dlouhodobým strategickým cílem je společnost nejen udržet, ale také ji trvale rozvíjet a získat podíl na trhu odpovídající možnostem a stále podporovat růst podniku.

Všechny statistiky týkající se současného způsobu života lidí poukazují na nedostatek pohybu a problémy s tímto spojené. Předpovídají budoucí nárůst obézních lidí a velmi rizikovou skupinou se stávají právě děti. Proto posláním pohybového studia je podpora zdravého životního stylu obyvatel města Brna a podpora zájmu o pohyb u dětí. Dalším dílčím cílem je vstoupit na trh mezi prvními a získat velkou konkurenční výhodu, protože se nyní v Brně nenachází jediné Jumping® centrum a jen dvě společnosti poskytují cvičení metodou Flowin®. Pohybové studio bude vybaveno tak, aby splňovalo požadavky i nejnáročnějších klientů a zároveň bylo často navštěvovaným místem lidí všech věkových kategorií a to nejen z Brna, ale také jeho blízkého okolí.

Umístění pohybového studia

Pro umístění provozovny jsme zvolili střed města Brna, protože považujeme tuto lokalitu za velmi atraktivní. Umístění je velmi příznivé z důvodu migrace velkého počtu lidí a těsné blízkosti dalších obcí přilehlých k tomuto městu. Ve městě Brně trvale žije 371 371 osob (178 567 mužů, 192 804 žen). V přilehlých obcích, náležících do oblasti Brno-venkov trvale žije 203 216 obyvatel (100 139 mužů, 103 077 žen). Doprava mezi obcemi a městem Brnem je zajištěna hustou sítí dopravních linek, které zabezpečuje

Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje, proto tedy dopravní dostupnost pohybového studia je velmi dobrá jak pro místní obyvatelstvo tak obyvatelé přilehlých obcí.

Přístupnost pohybového studia je výhodná jak pro klienty přijíždějící vlastním vozem, tak zákazníky využívající městskou dopravu. Lidé s vozem mohou zaparkovat na mnoha místech v blízkosti studia, např. parkoviště Besední, Velký Špalíček, Pellicova ulice, Pekařská ulice, Nové sady, Benešova ulice a parkoviště Zelný trh atd. Městská doprava je zajištěna až k místu provozovny – cílová zastávka leží od pohybového studia necelou 1 min. chůze.

Objekt pohybového studia

Jak již bylo zmíněno, sídlem naší společnosti bude Masarykova ulice 444/1, která se nachází ve středu města Brna, nedaleko hlavního nádraží, které je největším místním dopravním uzlem. Působišťem studia bude 2. patro domu U červeného raka, které je rozlohou vhodné pro podnikatelské účely. Současný stav budovy je velice dobrý, veškeré prostory budou rekonstruovány tak, aby vyhovovali dispozičně požadavkům pohybového studia. Rekonstrukce domu bude provedena majitelem a dispoziční řešení je konzultováno s architektem, stavařem a jsou brány v úvahu také potřeby budoucích nájemníků.

Dispoziční řešení pohybového studia

Celková plocha prostor pohybového studia je 243 m². Prostory jsou prozatím dostačující pro provoz. Pokud by byla v budoucnu potřeba rozsáhlejších prostorů, lze využít dalších místností této budovy, tím by byl zajištěn provoz v jednom místě. Z dispozičního řešení je zřejmé, že v patře jsou celkově tři cvičební sály, miniškolka a šatny. Technická místnost, která je nezbytnou součástí provozu, se zde nenachází. Z důvodu potřeby uložení rozměrných cvičebních pomůcek bylo potřeba zajistit sklad a tak jsme se rozhodli využít sklepních prostor domu.

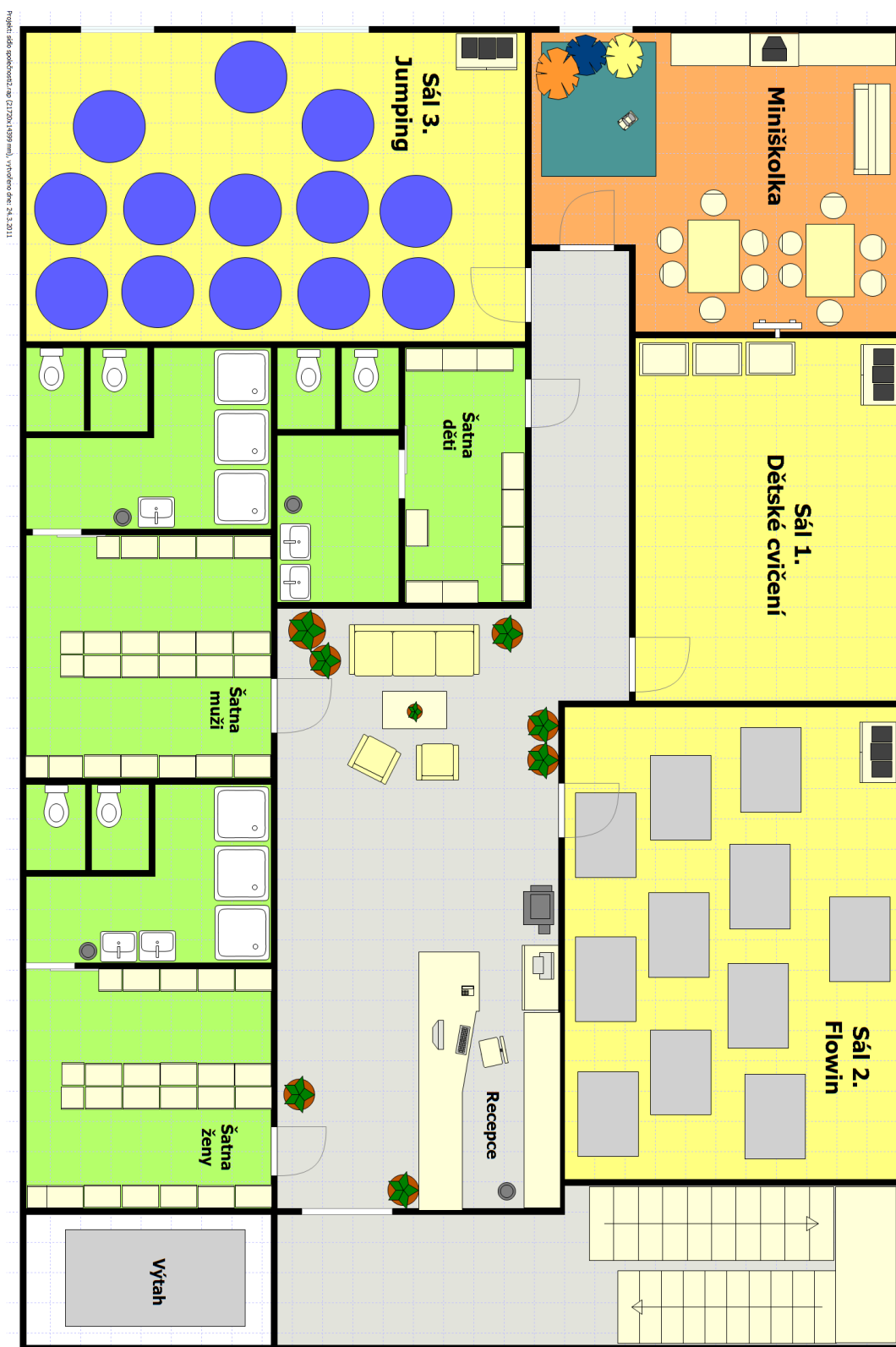
Velikost jednotlivých cvičebních sálů byla volena tak, abychom všem klientům zajistili dostatečný prostor k pohodlnému cvičení. Jak u Jumping® sálu, tak sálu Flowinu® jsme vycházeli z rozměrů cvičebních pomůcek, tzn. rozměru jednotlivých trampolín a podložky Flowin®.

Tabulka 13. Dispozičního řešení provozovny

Cvičební sál 1.	Rozloha	41 m ²
	Předmět využití	cvičení Jumping®
	Kapacita	12 osob
	Vybavení	patentované trampolíny, zrcadlová stěna, aparatura
Cvičební sál 2.	Rozloha	36 m ²
	Předmět využití	cvičení Flowin®
	Kapacita	10 osob
	Vybavení	Flowin podložka, podložky bod nohy, ruce a lokty, aparatura, zrcadlová stěna
Cvičební sál 3.	Rozloha	25 m ²
	Předmět využití	cvičení s dětmi
	Kapacita	10 osob
	Vybavení	potřebné pomůcky (overbally, gymbally pro děti, malé míče, matrace, obruče, polštáře, kostky, tunely, překážky, cvičební podložky, aj.
Miniškolka	Rozloha	28 m ²
	Předmět využití	společenská místnost pro děti - herna
	Kapacita	10 osob
	Vybavení	potřebné vybavení pro provoz miniškolky (hračky, výtvarné potřeby, dětské hry, stolky a židle, aj.)
Šatna - ženy	Rozloha	30 m ²
	Kapacita	50 šatních skříněk
	Vybavení	šatní skříňky, 3 sprchy, 2 krát wc, umyvadlo
Šatna - muži	Rozloha	22 m ²
	Kapacita	40 šatních skříněk
	Vybavení	šatní skříňky, 2 sprchy, 2 klozet, 1 wc
Šatna - děti	Rozloha	17 m ²
	Kapacita	20 šatních skříněk
	Vybavení	šatní skříňky, 2 krát wc, 2 krát umyvadlo
Recepce	Rozloha působíště	7 m ²
	Vybavení	recepční pult, skříň, PC, aj.
Chodby	Rozloha	37 m ²

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7. Plán prostor pohybového studia



Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení interiéru pohybového studia

Prostory budou vybaveny nábytkem, který nám vyrobí firma Inka interiér, s.r.o. na zakázku. Zvolili jsme toto řešení především proto, aby byl interiér vybaven kvalitním a na míru vyrobeným nábytkem. V tomto případě nejde jen o estetickou záležitost, ale především o praktickou stránku a také o to, aby nábytek odpovídal technickým požadavkům. Tato firma provede veškeré úkony podílející se na realizaci interiéru.

Firma Inka interiér tedy provede tyto činnosti:

- Zaměření a grafický návrh prostor
- Výmalba prostor
- Pokládku podlah ve všech místnostech
- Zajištění výroby nábytku do celého interiéru
- Dodávka a montáž nábytku

Nezbytným vybavením budou veškeré cvičební pomůcky pro Jumping® a Flowin®, hračky a pomůcky vyžadované provozem miniškolky. Dále je nutné vybavení recepce 2 počítači, tiskárnou, kopírkou a ostatními kancelářskými potřebami. Po zajištění veškerého vybavení bude možno zahájit provoz pohybového studia.

Tabulka 14. Přehled dětských cvičebních pomůcek

Dětské cvičební pomůcky	Počet	Cena/ks	Cena/celkem
Žiněnka YOGA-MAT (180x60)	12	282	3 384
GYMBALL	12	334	4 008
SOFTGYM OVER	12	75	900
Skákací zvířátko	3	456	1 368
Říční kameny sada WE PLAY	1	2 280	2 280
Motorická dráha pro děti	1	3 900	3 900
Molitanové kostky velké sada 14 ks	1	4 380	4 380
Kostky plastové sada	1	2 880	2 880
Molitanová sestava	1	25 000	25 000
Švihadlo	15	99	1 485
Bosu	10	4 633	46 330
Pěnové desky s motivem	26	768	19 968
CELKEM	---	---	115 883

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15. Přehled cvičebních pomůcek pro dospělé

Cvičební pomůcky Jumping® a Flowin®	Počet	Cena/ks	Cena/celkem
Flowin pomůcky	10	4 500	45 000
Přetovaná trampolína	12	1 900	22 800
CELKEM	---	---	67 800

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16. Přehled pomůcek a hraček pro provoz „miniškoly“

Dětské hračky Miniškola	Cena
Pěnové desky s písmeny (sada)	768
Pěnové desky s čísly (sada)	342
Stavebnice kostky KC2102 EVA wooden	7 680
Stavebnice z polyethylenové pěny	1 800
Číslo + množiny eva produkt	312
Geometrické tvary vkládací 920	204
Geometrické tvary navlékací 803	348
Kostky stavební 30ks EVA pěna	672
Pěnové puzzle	900
Pomůcky pro tvoření a kreslení	14 209
Barevné kostky s písmeny a číslicemi	246
Stavebnice kostky MIX v kartonu, 100 dílů	534
Stavebnice Karla přírodní, 200 dílů	755
Activity děti	499
Domino	435
CELKEM	29 704

Zdroj: vlastní zpracování

Popis služeb nabízených společností

Služby pohybového studia bychom mohli rozdělit do dvou skupin. Náplní první skupiny jsou jednotlivé lekce cvičení pro dospělé a děti, druhou skupinou služeb je provoz „miniškoly“ pro děti od 1 – 6 let. Jednotlivé služby nyní podrobně popíši.

Lekce Jumpingu® – Jumping® je nový druh aerobního kolektivního cvičení. Cvičení je složeno z malých dynamických poskoků, rychlých sprintů a balancování na pružném výpletu trampolíny, při kterém jsou zapojeny svaly, které u běžného balančního cvičení zapojeny nejsou. Cvičení je vhodné pro všechny, nezáleží tu ani na věku, hmotnosti, či

fyzické zdatnosti. Nejsou používány složité choreografie – skáče se na místě a celé cvičení vychází z jednoduchých cviků, není zde tedy potřeba učení se složité kombinace cviků. Vše probíhá při dynamické hudbě.

Jumping® cvičení vzniklo v roce 2001 a stává se velmi oblíbenou a žádanou sportovní aktivitou, proto jsme ji zařadili do nabídky služeb. Společnost Fit energy, s.r.o. bude první specializované Jumping® centrum v Brně, nacházející se v rekonstruovaných a moderně vybavených a licenčním normám odpovídajících prostorách.

Tabulka 17. Rozvrh hodin kondičního cvičení Jumping®

Den/hod.	9:00 - 10:00	16:00 - 17:00	17:00 - 18:00	18:00 - 19:00	19:00 - 20:00
PO		Jumping	Jumping	Jumping	Jumping
ÚT	Jumping	Jumping	Jumping	Jumping	Jumping
ST		Jumping	Jumping	Jumping	Jumping
ČT	Jumping	Jumping	Jumping	Jumping	Jumping
PÁ		Jumping	Jumping	Jumping	Jumping

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto lekce jsou věnovány dospělým, a proto budou probíhat každý den v pozdějších odpoledních hodinách. Zařadili jsme i dvě hodiny cvičení dopoledne, tak abychom zjistili, zda bude i o tyto lekce zájem. Pokud by byl zájem, zařadili bychom i více dopoledních hodin do našeho rozvrhu.

Lekce Flowinu® - nový druh posilovacího cvičení, který nahrazuje veškeré fitness aktivity. Je založeno na přirozených a plynulých pohybech bez doskoků a zatížení kloubů. Při cvičení se využívá Flowin®, což je cvičební nástroj, který je složen z velké podložky – tréninkové plochy a sady malých podložek pro ruce, nohy, kolena a lokty. Při cvičení se využívá hmotnost vlastního těla, která působí jako přirozený odpor. Tato metoda je patentována. Na kvalitní procvičení celého těla je potřeba 60 minut.

Pro Flowin® jsme se rozhodli z toho důvodu, že jde o velmi účinné cvičení, které je opět vhodné pro všechny a využívá se nejen jako posilovací cvičení, ale také se využívá v rámci rehabilitace. Ve městě Brně nyní tuto metodu nabízejí pouze dvě instituce. Naše studio bude nabízet Flowin® basic (pro začátečníky), Flowin® fitness (pro pokročilé),

Flowin® power (nejtěžší forma) a v budoucnu také Flowin® dance, který je novinkou na trhu.

Tabulka 18. Rozvrh hodin kondičního cvičení Flowin®

Den/hod.	9:00 - 10:00	16:00 - 17:00	17:00 - 18:00	18:00 - 19:00	19:00 - 20:00
PO		Flowin	Flowin	Flowin	Flowin
ÚT	Flowin	Flowin	Flowin	Flowin	Flowin
ST		Flowin	Flowin	Flowin	Flowin
ČT	Flowin	Flowin	Flowin	Flowin	Flowin
PÁ		Flowin	Flowin	Flowin	Flowin

Zdroj: vlastní zpracování

Lekce cvičení pro děti – děti rozdělujeme do cvičebních skupin dle jejich věku tak, aby obtížnost jednotlivých cviků odpovídala jejich schopnostem a všechny děti cvičení zvládli.

Lekce pro děti 1-3 roky – tyto lekce probíhají v přítomnosti rodiče a jedná se o speciálně vybrané cviky, při kterých se využívá řada pomůcek, které motivují děti k pohybu, rozvíjejí jemnou a hrubou motoriku, orientaci v prostoru, smysl pro rytmus, vztah a důvěru mezi rodičem a dítětem, nové dovednosti, vnímání barev a tvarů.

Lekce pro děti 4 – 6 let – náplň lekcí je obměňována tak, aby byla pestrá i pro děti, které budou chodit pravidelně. Děti cvičí dětský aerobic, kterým rozvíjí rytmické cítění a pohybovou paměť. S dětmi budeme nacvičovat i představení pro rodiče. Další náplní jsou sportovní hry s míčem a jiným načiním, cvičení na overballech a balančních míčích, dětská jóga při poslechu pohádek a také společné sportovní soutěže na základě, kterých se zvyšuje rychlost a obratnost pohybů dítěte.

Lekce pro děti 7 – 15 let – děti mohou využít z pestré nabídky různých metod cvičení, kterými jsou dětská jóga, cvičení na overballech a gymballech, balančních pomůckách. Dále pak lekce dětského aerobiku, Jumpingu® a Zumbi®. Náplň jednotlivých hodin budou obměňovány, aby bylo umožněno dětem vyzkoušet více sportovních aktivit a mohly si vybrat tu, která je bude nejvíce bavit. Informace o náplni jednotlivých hodin, budou zveřejněny vždy týden dopředu na našich webových stránkách.

Tabulka 19. Rozvrh hodin kondičního cvičení pro děti

Den/hod.	9:30 - 10:15	10:30 - 11:15	11:30 - 12:15	13:15 - 14:00
PO	děti 1-3 roky	děti 1-3 roky		děti 4 - 6 let
ÚT	děti 1-3 roky		děti 1-3 roky	děti 7 - 15 let
ST		děti 1-3 roky	děti 4 - 6 let	
ČT	děti 1-3 roky	děti 1-3 roky		děti 7 - 15 let
PÁ	děti 1-3 roky		děti 1-3 roky	děti 4 - 6 let
Den/hod.	14:15 - 15:00	15:15 - 16:00	16:15 - 17:00	17:00-17:45
PO	děti 7 - 15 let	děti 7 - 15 let	děti 4 - 6 let	děti 7 - 15 let
ÚT	děti 1-3 roky		děti 4 - 6 let	děti 4 - 6 let
ST	děti 7 - 15 let	děti 7 - 15 let		děti 4 - 6 let
ČT	děti 7 - 15 let	děti 1-3 roky	děti 4 - 6 let	děti 7 - 15 let
PÁ			děti 7 - 15 let	děti 4 - 6 let

Zdroj: vlastní zpracování

Provoz „miniškolkky“ – pohybové studio nabízí službu hlídání dětí ve věku od 1 do 6 let. Provozní doba školky je od pondělí do pátku od 8 - 20 hod., ovšem hlídání jednoho dítěte je vždy zajištěno max. po dobu 4 hodin nepřetržitě, protože pohybové studio nemůže zajistit pravidelnou stravu dětem. Služby tedy budou moci využít rodiče, kteří půjdou cvičit nebo budou potřebovat vyřídit důležité věci ve městě, na úřadě, u lékaře nebo zajít ke kadeřnici či nakoupit. Miniškolka bude otevřena po celý rok včetně letních prázdnin.

Celoročně budou organizovány celodenní i půldenní výlety pro děti. Těchto výletů se mohou zúčastnit děti od 6 – 15 let. Bude se jednat o výlety do přírody, muzeí, zoo, hradů a zámků a také navštívíme některé z akcí konané pro děti. Výlety budou konány hlavně v pracovních dnech, ojediněle v sobotu z důvodu pořádání výjimečné akce v okolí. Pro pracovní dny jsme se rozhodli proto, abychom nezasahovali do rodinného programu ve volných dnech a svátcích.

Lze říci, že cvičení Jumping® a Flowin®, jsou velmi konkurenceschopnými metodami, protože se v oblasti vymezeného trhu neobjevují konkurenční společnosti, které by tyto služby nabízely. Je tomu tak hlavně proto, že se jedná o poměrně nové metody cvičení. Předpokládáme, že díky Flowin® cvičení nezaujmeme jen ženy, ale i muže, protože

úspěšné zavedení této metody je prozatím podpořeno výrazným zájmem ze strany mužů, kteří nyní nejsou obvyklou skupinou pohybových kurzů.

Také cvičební lekce pro děti se objevují ve městě Brně velmi zřídka a poptávka těchto služeb se stále zvyšuje, potvrzuje to i dotazníkový průzkum, ze kterého vyplývá, že 95% rodičů by přihlásilo své děti do pohybových kurzů. Je možno říci, že vybrané druhy služeb jsou dostatečně atraktivní, aby mohli podpořit stoprocentní naplnění pohybového studia.

Tabulka 20. Ceník služeb pohybového studia

Služba	Cena _{TV}	Cena _K		Cena _{2K}	
		Cena/ 1hod.	Cena/kurz	Cena/ 1 hod.	Cena/kurz
Flowin®	150,-	142,-	1704,-	135,-	1620,-
Jumping®	100,-	95,-	1140,-	90,-	1080,-
Cvičení pro děti (1 - 3 roky)	70,-	66,-	792,-	63,-	756,-
Cvičení pro děti (4 - 6 let)	110,-	104,-	1248,-	99,-	1188,-
Cvičení pro děti (7 - 10 let)	110,-	104,-	1248,-	99,-	1188,-
Cvičení pro děti (11 - 15 let)	110,-	104,-	1248,-	99,-	1188,-

Zdroj: vlastní zpracování

Cena hlídání v miniškolce je stanovena ve výši 80 korun za hodinu. Hlídání dětí během pobytu rodičů na některém z našich kurzů je poskytována tato služba za sníženou cenu 50 Kč. První návštěva dítěte našich klientů v miniškolce je vždy zdarma. Ceny celodenních a půldenních výletů se budou vždy odvíjet od výše nákladů spojených s pořádáním těchto akcí.

Organizační struktura podniku

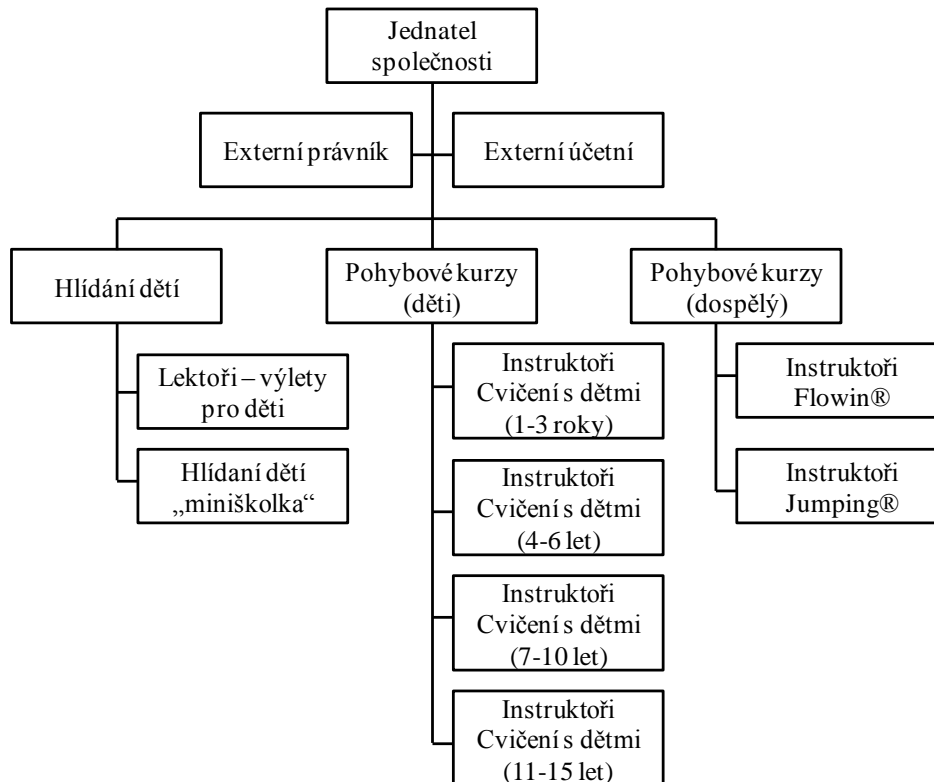
V čele organizační struktury podniku je vedení společnosti, které tvoří pouze jeden jednatel. Pod dohledem vedení se nachází externí účetní, právní služby zabezpečené rovněž externě a ekonom podniku. Vedení účetnictví bude zajištěno externí účetní, za

přiměřenou úplatu a za stanovených podmínek týkající se předávání a archivace účetních dokumentů. Externí účetní povede účetnictví na svém legálním účetním programu podvojného účetnictví. Zda bude vhodné být plátcem DPH či nikoliv je z počátku sporné, ovšem pravděpodobně Fit energy, s.r.o. bude plátcem DPH. Využití služeb daňového poradce zatím firma neplánuje.

Nejen vedení účetnictví, ale také právní úkony jsou velmi podstatné pro vznikající společnost a proto firma Fit energy bude využívat služeb externího právníka, který zajistí poradenství v oblasti zpracování vzorových smluv, pracovních vztahů, dodavatelských smluvních podmínek, atd. Ekonomické záležitosti budou řešeny jednatelem společnosti.

Zbytek organizační struktury je rozdělena na dva úseky. Prvním je provoz „miniškolky“, kde jsou zahrnuti lektoři pečující o děti v „miniškolce“ a lektoři starající se o děti v průběhu pořádaných výletů. Druhou částí organizační struktury tvoří provoz pohybových kurzů, do kterého řadíme instruktory Flowinu®, Jumpingu® a dětského cvičení.

Obrázek 8. Organizační struktura společnosti Fit energy, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Personální zdroje společnosti

Naprostο nejduležitějším aspektem naší práce je výběr vhodných zaměstnanců, kteří se budou starat o naše klienty. Abychom mohli nabídnout kvalitní služby, bude proveden důkladný výběr každého zaměstnance. Pomocí inzerátů budeme získávat instruktory na vedení jednotlivých pohybových kurzů a personálních agentur využijeme v případě hledání lektorů do „miniškoly“. Výběr pomocí zkušených personalistů využijeme proto, abychom nabídli co nejlepší a nejkvalitnější péči dětem. Všichni uchazeči budou mít zdravotnické nebo sociální vzdělání a projdou odborným školením první pomoci u Českého červeného kříže.

Většina uchazečů o místo instruktora bude vlastnit certifikát, který opravňuje k provozování pohybových kurzů. Ovšem pokud uchazeč nebude mít dostatečné oprávnění, zajistí společnost Fit energy, s.r.o. tomuto uchazeči příslušné školení, zakončené zkouškou (získání certifikátu).

V pohybovém studiu pracují tyto zaměstnanci:

- 2 lektorky v miniškolce – stálý pracovní poměr
- 2 lektorky na realizaci výletů – práce formou dohody
- 3 instruktoři na cvičení s dětmi – stálý pracovní poměr
- 2 instruktoři Jumpingu® – stálý pracovní poměr
- 2 instruktoři Flowinu® – stálý pracovní poměr
- 1 recepční – stálý pracovní poměr

Provoz společnosti je zajištěn 12 zaměstnanci. Dalšími osobami, které se podílí na chodu pohybového studia, je externí účetní, externí právník podniku, externí pracovnice na úklid a jednatel společnosti, který dbá na řádný chod podniku a zároveň bude ekonomem společnosti. Z důvodu, že většina zaměstnanců odpracuje méně než 50 hodin za měsíc, bylo nutné sjednat s každým zaměstnancem individuální smluvní podmínky. Se všemi zaměstnanci, kteří pracují méně než 80 hodin měsíčně, v tomto případě se jedná o instruktory pohybových lekcí a dva dětské lektory, byla sepsána pracovní smlouva s omezeným časovým fondem a samozřejmě stanovena hodinová časová mzda. Jednatel, recepční a jedna z učitelů miniškoly budou mít pracovní

smlouvu na plný úvazek, tzn., odpracují 160 hodin za měsíc. Druhý lektor miniškolky bude mít pracovní smlouvu pouze na poloviční úvazek (80 hodin/měsíc).

Výše nákladů externích služeb se bude odvíjet od smluvních podmínek jednotlivých dodavatelských společností. U externí účetní předpokládáme měsíční náklady ve výši 5070 Kč a spojené roční náklady za jednotlivé vypracování přiznání částku 9400 Kč. Právní služby budou využívány nepravidelně, dle potřeby, ovšem nejvyšší náklady budou v počátcích podnikání, které odhadujeme na 25 000 Kč. Úklid pohybového studia bude zajištěn firmou Reiwag Facility Services, s.r.o., která vypracovala nabídku komplexního úklidu pětikrát týdně za měsíční paušální cenu 5600 Kč. V ceně jsou zahrnuty veškeré potřebné pomůcky a prostředky.

Tabulka 21. Výše mezd zaměstnanců a mzdové náklady společnosti

Pracovní pozice	Počet	Odpracované hodiny za měsíc	Hodinová mzda (Kč)	Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	Odvod zaměstnavatele (34%)
Jednatel	1	160		30 000	10 200
Lektor (hlídání dětí)	2	160		20 000	6 800
		80		10 000	3 400
Lektor (dětské výlety)	2	32	150	4 800	1 632
		32	150	4 800	1 632
Instruktoři	6	40	250	10 000	3 400
		40	250	10 000	3 400
		48	250	12 000	4 080
		48	250	12 000	4 080
		60	250	15 000	5 100
		60	250	15 000	5 100
Recepční	1	160		15 000	5 100
CELKEM	12			158 600	53 924

Zdroj: vlastní zpracování

Odměňování zaměstnanců bylo stanoveno dle platných cen a celkového využití naší kapacity. Podle dalšího vývoje cen a situace v pohybovém studiu se budou následně vyvíjet platy zaměstnanců. Dvakrát ročně pak budou rozdělovány odměny, které se budou odvíjet od spokojenosti zákazníků a samozřejmě od zisku, kterého studio za období dosáhne. Výše odměn bude stanovována jednatelem společnosti v závislosti na uvedených faktorech.

Náplň práce jednotlivých pracovních míst

Lektor (hlídání dětí) – hlavní činností lektorů v miniškolce je hlídání dětí po celou dobu jejich pobytu, řádné převzetí dětí od rodičů a předání dětí po ukončení pobytu v miniškolce, příprava náplně celodenního programu pro děti a vedení kreativních hodin.

Lektor (dětské výlety) – prací těchto lektorů je především realizace výletů, tedy hlídání dětí po celou dobu trvání výletu, vyhledávání dětských akcí v Brně a okolí, zajištění exkurzí, zjištění všech potřebných informací vztahující se k těmto aktivitám.

Instruktor pohybových kurzů – náplní práce instruktora je vedení jednotlivých kurzů dle rozvrhu, příprava metodiky jednotlivých kurzů a účast na školeních.

Recepční – zaměstnanec pracující na recepci bude mít za úkol podávat veškeré informace klientům, provádět zápis osob do jednotlivých kurzů, zajistí obsluhu zákazníka, bude vydávat členské průkazy a aktualizovat webové stránky naší společnosti.

Tabulka 22. Požadavky na uchazeče jednotlivých pracovních pozic

Pozice	Požadavky na zaměstnance
Lektor – hlídání dětí Lektor – dětské výlety	<ul style="list-style-type: none">▪ Věk nad 18 let▪ Ukončené středoškolské vzdělání▪ Kladný vztah k dětem▪ Zkušenost s prací s dětmi (hlídání v rodinách v ČR nebo zahraničí, práce v MŠ, jeslích, pomoc s péčí o mladší sourozence atd.) doložit dokladem o dosaženém vzdělání včetně odborných kurzů a školení nebo reference na hlídání dětí z předchozích rodin▪ Lékařské potvrzení o výborném zdravotním stavu▪ Pracovní posudek ze zaměstnání▪ Doklad o bezúhonnosti▪ Nekuřačka
Instruktor pohybových kurzů	<ul style="list-style-type: none">▪ Věk nad 18 let▪ Kladný vztah k lidem▪ Zkušenost s vedením kurzů▪ Certifikát opravňující vedení pohybových kurzů Jumpingu® a Flowinu® a dětského cvičení (držba není podmínkou - budeme zajišťovat svým zaměstnancům všechna potřebná školení)▪ Lékařské potvrzení a zdravotní stavu▪ Doklad o bezúhonnosti▪ Nekuřačka/nekuřák
Recepční	<ul style="list-style-type: none">▪ Věk nad 18 let▪ Příjemné vystupování, spolehlivost a samostatnost▪ Vysoké pracovní nasazení▪ Velmi dobré komunikační a organizační schopnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění a člověk, aby mohl být kvalitní pracovní sílou a byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti stále rozšiřovat. Úspěch každé organizace spočívá v připravenosti na změny. Proto i naše společnost bude stále sledovat nové trendy na trhu a bude přizpůsobovat nabídku služeb. Ovšem každá změna či nová metoda cvičení vyžaduje vzdělávání a školení zaměstnanců. Protože naším cílem je nabízet velmi kvalitní služby a kvalitu stále udržovat, budeme pravidelně školit naše zaměstnance a seznamovat je s novinkami. Všichni instruktoři se účastní povinných odborných seminářů a školení. Instruktorům a lektorům starajícím se o děti bude zajištěno potřebné vzdělání, aby přistupovali k dětem se znalostí specifik daného věku, vždy s ohledem na individuální možnosti každého dítěte.

Pojištění společnosti

V případě pojištění by společnost uzavřela pojistnou smlouvu u České podnikatelské pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group. Jednalo by se o pojištění majetku a odpovědnosti podnikatelů. Pojistný produkt „podnikatel plus“, který by byl vybrán, zahrnuje živelní pojištění, pojištění unikající vody z technických zařízení, odcizení, vandalismus, odcizení peněz na pokladně a při převozu, pojištění elektrotechniky, odpovědnost za škodu a odpovědnost za škodu způsobenou jinak než na zdraví a věci. Dle návrhu pojistné smlouvy, která je přiložena v příloze č. 3, by roční pojistné činilo 9372 Kč.

4.1.6 Marketingový plán

Každý podnik musí myslet na prezentaci firmy a získání přízně co největšího počtu klientů. Hlavně pro začínající společnosti jsou počáteční náklady na reklamu a marketing vysoké, ale měly by po určité době ukázat, že byly vynaloženy správně a efektivně podpořily prodej. Bezesporu se vždy musí řádně posoudit poměr vynaložených nákladů na reklamu a také předpovědět pravděpodobnost úspěchu této reklamní kampaně. K vyhodnocení úspěšnosti marketingové kampaně je nutné již před její realizací stanovit cíle, kterých má být dosaženo.

Marketingové cíle společnosti

- Firma do roku 2013 dosáhne stoprocentního zaplnění pohybového studia a dosáhne tržeb ve výši 6 mil. Kč. S tím spojené marketingové náklady nepřevyší částku 700 000 Kč.
- Do roku 2013 získá nový segment zákazníků, v podobě 5 škol, které zvýší prodej služeb o 30 %. Náklady na vytvoření sítě dealerů nepřesáhnou 80 000 Kč.

Marketingový mix

Produkt - produktem jsou pohybové kurzy, kterých může využít každý bez ohledu na věk od dětí až po seniory. Společně s poskytováním služby kondičního cvičení nabízí společnost také hlídání dětí v „miniškolce“ v areálu pohybového studia a pořádání dětských výletů jedenkrát týdně. Samozřejmě součástí je také poradenství klientů ze strany jednotlivých instruktorů a lektorů.

Cena - společnost Fit energy, s.r.o. určuje svoji cenovou politiku dle výše nákladů vynaložených na provoz dané služby a výše konkurenčních cen s přihlédnutím daných platebních možností daného segmentu zákazníků.

Podle četnosti využívání našich služeb je zákazníkům poskytována sleva. Zákazníci jsou rozlišováni na tzv. pravidelné zákazníky, kteří využívají pravidelných čtvrtletních kurzů, tedy předplatí si jednorázově 12 lekcí. Těmto je poskytována 5 % sleva z celkové hodnoty kurzu. Další skupinou jsou tzv. věrní zákazníci, kteří využili několika čtvrtletních kurzů a ti obdrží slevu od 10 – 15% z ceny kurzu. Poslední skupinou zákazníků jsou ostatní osoby, kteří využívají našich služeb nepravidelně, většinou využitím volného vstupu. Těmto zákazníkům neposkytujeme žádné cenové zvýhodnění.

Distribuce – jelikož se jedná o služby, má podnik dva základní způsoby distribuce. Prvním z nich je prodej služeb pomocí webových stránek. Kde každý zákazník pomocí elektronického formuláře provede rezervaci místa na zákazníkem vybrané lekci cvičení a platbu provede přes platební kartu. Druhým způsobem distribuce je prodej skrze naši pracovníci, která je k dispozici v naší provozovně pohybového studia během provozní

doby. Platba služby je v tomto případě provedena hotově nebo převodem dané částky na bankovní účet.

Lidé - kvalita služeb úzce souvisí s kvalitou vykonané práce zaměstnanců, proto společnost bude věnovat velkou pozornost při přijímání spolupracovníků. Zaměstnanci by měli splňovat flexibilitu, která je pro tuto práci nezbytná, dále příjemné vystupování, ohleduplnost, velmi dobrá komunikace s lidmi a práce by měla být alespoň z části jejich koníčkem. Chod společnosti bude zajištěn stálými zaměstnanci. Levných sil (brigádníků) by se chtěla společnost vyvarovat, zejména kvůli snaze zachovat vysokou kvalitu služeb. V případě nutnosti personálu by společnost provedla nábor nových zaměstnanců, příp. dočasný nedostatek pracovních sil by řešila externími službami. Zaměstnanci budou rozděleny dle zákaznických segmentů tzn. instruktoři pro dospělé a instruktoři pro děti a třetí skupinou budou lektoři, jejichž náplní bude práce v „Miniškolce“.

Proces, plánování – budoucímu rozvoji pohybového studia bude nutné přizpůsobit organizační strukturu společnosti. Lze očekávat maticovou strukturu. Pro každý segment služeb bude zvolen vedoucí z řady zaměstnanců, který bude mít zodpovědnost za zaměstnance, plynulý chod, tvoření rozvrhů aj. V praxi to tedy znamená, že v budoucnosti bude mít společnost tři vedoucí a každý z nich bude mít určitou oblast služeb (tzn. cvičení s dětmi, cvičení pro dospělé a hlídání dětí).

Pozornost bude věnována také informačnímu systému a databázi klientů, která by měla usnadnit komunikaci zákazníka s pohybovým studiem. Dále budou mít klienti možnost online dotazování přes webové stránky.

Propagace - vzhledem k tomu, že se jedná o poskytování služeb kondičního cvičení, je propagace cílená na konečné spotřebitele, ale v budoucnu v rámci rozvoje naší činnosti bychom se chtěli zaměřit také na základní a střední školy. Propagací se společnost zaměřuje především na navázání kontaktů s novými zákazníky a udržování vztahů se stávající klientelou.

Proto je důležitou součástí propagace systém odměňování zákazníků za jejich odběr pomocí drobných dáreků. Pokud tedy zákazník čteně využívá našich služeb je motivován

pro další nákup pomocí odměn, které jsou ve formě různých poukazů na služby našeho pohybového studia, značkového sportovního oblečení a pomůckami potřebných ke cvičení a dalších drobných dárků spojených s předmětem podnikání. Ovšem tyto odměny jsou určeny opravdu významným zákazníkům, jelikož hodnota odměny závisí na frekvenci využití našich služeb. Pro méně významné zákazníky jsou pořádány slevy podle návštěvnosti našich lekcí.

Samozřejmě nelze opomenout funkci webových stránek s atraktivní nabídkou služeb, fotografiemi, portfoliem trenérů a cenovou nabídkou a účast společnosti na sociálních sítích Facebook a Twitter a konání dnů otevřených dveří.

Propagace společnosti Fit energy, s.r.o.

Propagaci a reklamě v počátcích podnikání bude věnována velká pozornost a samozřejmě i počátečním nákladům s ní spojených. Hlavním úkolem bude informovat veřejnost o existenci nového pohybového studia, ve skutečnosti prvního Jumping centra ve městě Brně, formou plošné reklamy v regionálním tisku a místní radiostanicí. Součástí reklamní kampaně bude také vylepení plakátů po celém městě a v přilehlých obcích, budou rozdány letáky, které poskytnou informace o možnosti využít nabízených služeb pohybového studia a informace o dni zahájení provozu a termín dnu otevřených dveří na kterém nebude chybět doprovodný zábavný program.

Cílem propagace je, aby se naše pohybové studio dostalo do podvědomí co nejvíce lidí a také, aby věděli, že u nás může cvičit opravdu každý, bez ohledu na věk. Také bychom rádi v reklamě poukázali na kvalitu nabízených služeb, profesionální a přátelské prostředí našeho studia a zároveň, že čas prožítý v našem studiu bude pro každého přínosem. Cílem reklamy ovšem není získání co nejvíce zájemců, ale co největší počet zákazníků, kteří se o našem studiu dozví a zaujmou je naše poskytované služby a stanou se našimi věrnými zákazníky.

Reklama bude směřována na obyvatelstvo města Brna. Propagací by měli být osloveni hlavně lidé, kteří právě chtějí zlepšit životní styl, zlepšit svůj vzhled nebo aktivně relaxovat. Zákazníky budou převážně ženy, ovšem reklamou bychom chtěli vzbudit zájem i u mužů a to novou cvičební metodou Flowin®. Reklamu bychom chtěli zaměřit

také na rodiče, kteří budou moci využít služeb „miniškolky“ a přihlášení svých dětí do pohybových kurzů.

Použité nástroje na podporu prodeje

Internet – je jedním z nástrojů propagace, který naše společnost využije prostřednictvím webových stránek a to jak z hlediska marketingového, tak informačního nástroje. Atraktivnost tohoto média spočívá v četnosti využívání internetu pro vyhledávání veškerých potřebných informací. Lze tedy předpokládat, že zákazník hledající vhodné pohybové studio zvolí jako první zdroj informací právě internet.

Webová stránka bude obsahovat veškeré podstatné informace, kterými je, název pohybového studia, místo provozovny, druh cvičebních kurzů, které budou v rámci naší nabídky, rozvrh hodin, cenová nabídka služeb, aktuality o dění ve studiu a další neméně podstatné informace. Internetová stránka bude i přes velké množství informací přehledným a efektivním informačním nástrojem pro každého zákazníka.

Rádio - reklama prostřednictvím rozhlasu by měla zasáhnout cílovou skupinu zákazníků pohybového studia. Pomocí rozhlasu by informace o existenci podniku měla být v podvědomí široké veřejnosti. Z důvodu cíle zaujmout především obyvatele města Brna a lidí pravidelně přijíždějících do této lokality zvolila společnost regionální stanici Kiss Hady, která patří mezi nejoblíbenější rádio stanicí místních lidí a má největší počet posluchačů ze všech regionálních stanic.

Tisk – informace o novém pohybovém studiu bude zveřejněna v regionálních novinách Brněnský deník, Deník – Jihomoravského kraje a v deníku Metro, který je zdarma. Informace o společnosti uvedeme také v časopisech Blesk Zdraví, Fit styl, Moje zdraví, které jsou zaměřené na zdravý životní styl a také v časopisech pro ženy, např. Blesk pro ženy, Žena a život, Svět ženy a také v časopisu pro muže Maxim a mnoho dalších. Prezentaci firmy v těchto periodikách bychom chtěli formou článků nikoliv reklamy. Výběr uvedených časopisů a novin byl proveden systematicky tak, aby oslovil místní obyvatelstvo pomocí regionálních novin a daný segment zákazníků pomocí tisku

zaměřeného na téma příbuzné k předmětu podnikání firmy. Výběr proběhl také na základě čtenosti.

Letáky - bude využíváno tří typů letáků, které budou zaměřeny na jednotlivé druhy cvičení (Jumping®, Flowin® a cvičení pro děti), a tím i daný segment zákazníků. Rozhodli jsme se tak, z důvodu, že většina spotřebitelů se nejdříve zajímá, o jaký druh cvičení jde – zda jde o pohybovou aktivitu, která dotyčného zajímá. Letáky budou umístěny v rehabilitačních centrech, v čekárnách lékařů, sportovních halách školách, školách a rozdávány na ulici.

Plakáty – stejně jako u letáků budou plakáty rozděleny dle témat a druhů jednotlivých cvičebních kurzů. Budou umístěny po celém městě Brně, okrajových částí a přilehlých obcí. Místem reklamy budou dětská hřiště, sportoviště, reklamní plochy v městské dopravě, haly vlakového a autobusového nádraží, na nástěnkách mateřských, základních, středních a vysokých škol.

Protože Fit energy,s.r.o. je začínající společnost, hlavním cílem propagační akce bude získání co nejvíce nových zákazníků. Určité propagační nástroje se budou každoročně opakovat a to nejvíce v době přihlášek do pohybových kurzů. Tato reklama před zápisem do kurzů by měla nejen připomenout stávajícím zákazníkům možnost využít našich služeb i v dalším období, ale také by měla zapůsobit na ostatní potenciální zákazníky, kteří doposud našich služeb nevyužili.

Druh reklamy	1/2011	2/2011	3/2011	4/2011	5/2011	6/2011	7/2011	8/2011	9/2011	10/2011	11/2011	12/2011
Internet												
Rádio												
Tisk												
Letáky												
Plakáty												
Akce TPZ												

Druh reklamy	1/2012	2/2012	3/2012	4/2012	5/2012	6/2012	7/2012	8/2012	9/2012	10/2012	11/2012	12/2012
Internet												
Rádio												
Tisk												
Letáky												
Plakáty												
Akce TPZ												

Graf 10. Časový plán využití jednotlivých médií

Zdroj: vlastní zpracování

Opatření na podporu prodeje

Prodej služeb bude podpořen týdenními peramentkami zdarma, které budou zákazníci moci získat od našich zaměstnanců na ulicích města Brna. Rozdávání peramentek bude také probíhat ve školách a školkách prostřednictvím učitelů, kteří nabídnou tyto peramentky přímo rodičům. Tímto způsobem by společnost měla vyvolat zájem u zákazníků a přesvědčit je o kvalitě našich služeb.

Přesto, že společnost přijde z počátku o část tržeb, předpokládáme, že získá tímto své zákazníky a dosáhne naplnění pohybového studia a investice vložená do této kampaně se vrátí v podobě co největšího počtu spokojených zákazníků. Úspěch lze předpokládat také z důvodu, že budeme prvním Jumping® centrem v Brně, z toho tedy plyne, že pokud vzbudíme zájem u klientů o tento duh cvičení, lze předpokládat jejich návrat, či dokonce doporučení našeho studia svým známým a přátelům.

Tabulka 23. Rozpočet a efektivnost propagační akce

Marketingové nástroje		Náklady (v Kč)
Internet	Vytvoření internetových stránek (návrh+vytvoření)	14 000
	Platby za umístění na předních pozicích (Seznam a Google)/rok	6 000
Rádio	Výroba spotu (10 sekund)	3 000
	Kiss Hady (6 krát/den spot 10 sekund/14 dnů)	23 769
Tisk	Článek - deník Metro	57 000
	Článek - Brněnský deník	34 860
	Blesk pro ženy	64 000
Letáky	Tisk letáků (90 000 ks)/rok	102 738
	Návrh letáků (3krát)	7 560
	Výlep plakátů	0
Plakáty	Tisk plakátů (750 ks)/rok	6 477
	Návrh plakátů (3krát)	11 700
	Cena za plakátovací plochu a výlep	34 200
Vizitky	Tisk vizitek (2500 ks)/rok	3 812
	Návrh vizitek	200
Akce - Slevomat	100 kusů peramentek za 40 Kč	32 000
CELKOVÉ NÁKLADY NA PROPAGACI		401 316

Zdroj: vlastní zpracování

Optimálním výsledkem této propagační akce, bude 100% zaplnění pohybového studia. V případě internetových stránek bude měřítkem úspěšnosti propagace počet návštěvníků stránek a také počet přijatých dotazů nebo e-mailů na adresu uvedenou na stránkách. Další možností měření je vytvořit na internetové stránce anketu s dotazem: „Jak jste se o nás dozvěděli?“ U ostatních propagačních nástrojů není zjištění účinnosti reklamy příliš jednoduché, ale určitým měřítkem je i počet využitých týdenních permanentek zdarma či osobní dotazování nových zákazníků pohybového studia.

4.1.7 Finanční plán

Plán je sestaven na období čtyř let, tzn. od roku 2011 do roku 2014. Činnost pohybového studia bude zahájena 1. září 2011, z toho tedy vyplývá, že zahajovací rozvaha je sestavena k 31. srpnu 2011, resp. k 1. září 2011. Následující dva výkazy, kterými jsou výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků budou sestaveny na totožné období a v prvním roce činnosti budou peněžní toky sledovány po jednotlivých měsících. Nezbytnou součástí finančního plánu bude také výpočet ukazatele rentability a bodu zvratu. Závěrem finančního plánu bude sestavení optimistického, realistického a pesimistického scénáře jednotlivých výkazů.

4.1.7.1 Zahajovací rozvaha společnosti Fit energy, s.r.o.

Celková aktiva společnosti jsou tvořena z velké části dlouhodobými hmotnými zdroji, a to více než 60 %. Je to především z důvodu nutnosti vybavení interiéru a zajištění potřebných sportovních potřeb a pomůcek pro provoz pohybového studia, již před zahájením provozu. Majetek a část finančních nákladů budou financovány z úvěrových zdrojů ve výši 990 000 Kč. Zbývající náklady a především rezervu ve výši tříměsíčních provozních nákladů včetně mezd zaměstnanců bude uhrazena z peněžitého vkladu jednatele, který vložil do společnosti 590 000 Kč. Z vkladu je složen základní kapitál společně se zákonem danou rezervou ve výši 10 % základního kapitálu a uhrazeny zřizovací náklady. Zbývající část by byla vložena na účet společnosti. Tyto finanční prostředky představují rezervu provozních nákladů po dobu tří měsíců provozu. Z rozvahy je patrné, že do společnosti nebyly vloženy žádné nemovitosti, neboť

prostory, které budou využívány k činnosti, jsou zabezpečeny na základě nájemní smlouvy.

Tabulka 24. Plánovaná rozvaha – aktiva (v Kč)

AKTIVA	2011	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	1 580 000	1 806 694	2 145 413	2 913 267	3 664 772
Dlouhodobý majetek	923 795	870 840	711 976	553 112	394 248
Dlouhodobý nehmotný majetek	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500
Zřizovací výdaje	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500
Dlouhodobý hmotný majetek	892 295	839 340	680476	521612	362748
Pozemky	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0
Samostatné movité věci	892 295	839 340	680476	521612	362748
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	656 205	935 854	1433437	2360155	3270524
Zásoby	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	99435	198870	248305	248260
Pohledávky z obchodních vztahů	0	99435	198870	248305	542260
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	656 205	836 419	1234567	2111850	3022264
Peníze v pokladně	1 500	1 490	1550	1380	1235
Účty v bankách	654 705	834 929	1233017	2110470	3021029

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobý hmotný majetek bude lineárně odpisován v závislosti na životnosti aktiv. Z důvodu, že majitel společnosti nedisponuje dostatečným množstvím finančních zdrojů, aby pokryl veškeré investice, je nutné využít úvěrových zdrojů. Celkové investice do dlouhodobého majetku před zahájením činnosti jsou vyčísleny v příloze č. 1 a 2.

Tabulka 25. Plánovaná rozvaha – pasiva (v Kč)

PASIVA	2011	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	1 580 000	1 806 694	2 145 413	2 913 267	3 664 772
Vlastní kapitál	590 000	624 341	1 256 174	2 349 438	3 334 357
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy (ážio)	370 000	370 000	370 000	370 000	370 000
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk z min. let	0	0	34 341	631 833	1 127 605
VH běžného roku	0	34 341	631 833	1 127 605	1 616 752
Cizí zdroje	990 000	1 182 353	889 239	563 829	330415
Rezervy (dlouhodobé)	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	286329	297641	313573	330415
Z obchodních vztahů	0	94977	94807	98568	102511
K zaměstnancům	0	191352	202834	215005	227904
Bankovní úvěry dlouhodobé	990 000	896 024	591 598	250 256	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky pasiv vyplývá, že základní kapitál společnosti byl splacen v plné výši. Podmínku splacení základního kapitálu předepisuje obchodní zákoník pro všechny společnosti s právní formou s ručením omezeným, které založil jednatel a zároveň je jediným zakladatelem. Z pasiv také plyne, že byl vytvořen zákonný rezervní fond ve výši 10 % základního kapitálu, který je rovněž podmínkou zákona. V případě naší společnosti dosahuje rezervní fond 20 000 Kč. Ostatní finanční zdroje byly majitelem vloženy do kapitálových fondů. Cizí zdroje jsou tvořeny bankovním úvěrem, který byl poskytnut společnosti Komerční bankou. Bankou byl pro potřeby společnosti doporučen Profi úvěr FIX s nominální výší 990 000 Kč a efektivní úrokovou sazbou 11,5 %. Splátkový kalendář byl stanoven na 3 roky, přičemž bankovní úvěr bude splácen 36 měsíčními splátkami v hodnotě 32 646 Kč.

4.1.7.2 Výkaz zisku a ztráty

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik nabízející služby, jsou tržby tvořeny poskytováním pohybových kurzů, hlídání dětí a pořádání dětských výletů. Lze předpokládat, že v budoucích letech bude společnost poskytovat i prodej CD s hudbou, DVD či oblečení a doplňky k jednotlivým druhům cvičení. Ovšem odbyt těchto produktů se předpokládá v počátcích velmi malý a proto nejsou do tržeb ve výkazu zisku a ztráty započítávány a uvedeny i v dalších následujících tabulkách.

Tabulka 26. Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v Kč)

POLOŽKA	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží a služby	1 277 200	4 597 920	5 364 240	6 130 560
Tržby za vstup do pohybového stud.	941 200	3 388 320	3 953 040	4 517 760
Tržby za doplňkové služby	336 000	1 209 600	1 411 200	1 612 800
Výkonová spotřeba	379 908	1 137 689	1 182 821	1 230 134
Přidaná hodnota	897 292	3 460 231	4 181 419	4 900 426
Osobní náklady	765 408	2 434 008	2 580 060	2 734 848
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864
Provozní zisk	78 929	867 359	1 442 495	2 006 714
Nákladové úroky	36 608	87 326	50 410	10 912
Finanční výsledek hospodaření	-36 608	-87 326	-50 410	-10 912
Hospodářský výsledek před zdanění	42 321	780 033	1 392 085	1 995 802
Daň z příjmu (19%)	7 980	148 200	264 480	379 050
Hospodářský výsledek po zdanění	34 341	631 833	1 127 605	1 616 752
Podíly společníkům	0	0	0	0
Přírůstek nerozděleného zisku VH min. let	34 341	631 833	1 127 605	1 616 752

Zdroj: vlastní zpracování

Z výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že provozování činnosti doprovázejí vysoké náklady, které v jednotlivých letech velmi snižují provozní zisk. Ovšem záporný finanční výsledek hospodaření není příliš vysoký a tak nedochází k tak výraznému snížení výsledku hospodaření za účetní období. Daň z příjmu, která je také jednou z položek která snižuje výsledek hospodaření, byla počítána 19 % sazbou, dle platné legislativy, po celé období.

Velmi pozitivním výsledkem vyplývajícím z výkazu zisku a ztráty je, že společnost ve sledovaném období tvoří pozitivní ekonomický zisk od prvního roku provozu, přestože nepostačí ke krytí investice, která byla využita již před zahájením činnosti. Jednatel neodčerpává finančních prostředků z čistého zisku – celá část vstupuje vždy do nerozděleného zisku minulých let, tzn. vlastního kapitálu.

4.1.7.3 Tržby

Tržby společnosti plynou, jak jsem již uvedla v rozvaze, z prodeje jednotlivých vstupů pohybového studia, peramentek, členství a služeb „miniškolky“. Již v počátcích provozu nelze očekávat okamžité naplnění a využití celkové kapacity studia, ovšem vzhledem k poloze provozovny přímo ve středu města Brna, dobré dopravní dostupnosti a využití efektivních marketingových nástrojů, lze očekávat následující tempo růstu tržeb:

Tabulka 27. Vývoj tržeb pohybového studia FIT energy, s.r.o. v prvním roce (v Kč)

Služby	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	2011
Jumping®	50 160,-	50 160,-	75 240,-	75 240,-	250 800,-
Flowin®	62 480,-	62 480,-	93 720,-	93 720,-	312 400,-
Cvičení s dětmi (1 - 3 roky)	13 200,-	13 200,-	19 800,-	19 800,-	66 000,-
Cvičení s dětmi (4 - 6 let)	20 800,-	20 800,-	31 200,-	31 200,-	104 000,-
Cvičení s dětmi (7 - 10 let)	20 800,-	20 800,-	31 200,-	31 200,-	104 000,-
Cvičení s dětmi (11 - 15 let)	20 800,-	20 800,-	31 200,-	31 200,-	104 000,-
"Miniškolka"	60 000,-	60 000,-	90 000,-	90 000,-	300 000,-
Dětské výlety	7 200,-	7 200,-	10 800,-	10 800,-	36 000,-
CELKEM	255 440,-	255 440,-	383 160,-	383 160,-	1 277 200,-

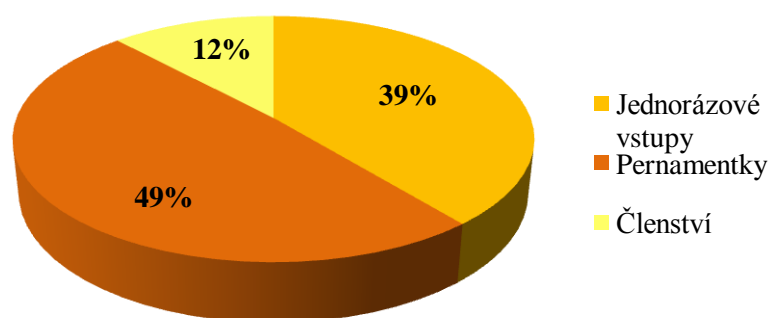
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28. Celkové tržby pohybového studia Fit energy, s.r.o. v jednotlivých letech

Služby	2011	2 012	2013	2014
Jumping®	250 800	902 880,-	1 053 360,-	1 203 840,-
Flowin®	312 400	1 124 640,-	1 312 080,-	1 499 520,-
Cvičení s dětmi (1 - 3 roky)	66 000	237 600,-	277 200,-	316 800,-
Cvičení s dětmi (4 - 6 let)	104 000,-	374 400,-	436 800,-	499 200,-
Cvičení s dětmi (7 - 10 let)	104 000,-	374 400,-	436 800,-	499 200,-
Cvičení s dětmi (11 - 15 let)	104 000,-	374 400,-	436 800,-	499 200,-
"Miniškolka"	300 000,-	1 080 000,-	1 260 000,-	1 440 000,-
Dětské výlety	36 000,-	129 600,-	151 200,-	172 800,-
CELKEM	1 277 200,-	4 597 920,-	5 364 240,-	6 130 560,-

Zdroj: vlastní zpracování

Dosažené tržby se také odvíjejí dle počtu využití jednorázových vstupů, permanentek a členství ze strany zákazníka. Je tomu tak zejména z důvodu odlišné ceny. Z toho tedy plyne, že čím více bude mít společnost pravidelných či věrných zákazníků, tím bude tržba za jednotlivý vstup nižší. Ovšem na druhé straně bude více využívána kapacita studia. Využití jednotlivých vstupů, permanentek a členství bylo vyjádřeno procentuelně dle dotazníkového šetření.



Graf 11. Grafické vyjádření tržeb dle typu zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

4.1.7.4 Finanční náklady a bankovní úvěr

Vzhledem k nedostatečným finančním zdrojům byl zvolen Profi úvěr FIX v celkové hodnotě 990 000 Kč. Z následující tabulky je zřejmé, že podíl úroků na celkové splátce postupně klesá.

Tabulka 29. Splátkový kalendář bankovního úvěru Profi FIX

Měsíc	Výše úvěru (počátek měsíce)	Úrok	Splátka	Splátka úvěru (bez úroku)	Výše úvěru (konec měsíce)
1	990 000	9 487	32 646	23 159	966 841
2	966 841	9 265	32 646	23 381	943 460
3	943 460	9 041	32 646	23 605	919 855
4	919 855	8 815	32 646	23 831	896 024
5	896 024	8 587	32 646	24 059	871 965
6	871 965	8 356	32 646	24 290	847 675
7	847 675	8 123	32 646	24 523	823 152
8	823 152	7 889	32 646	24 757	798 395
9	798 395	7 651	32 646	24 995	773 400
10	773 400	7 411	32 646	25 235	748 165
11	748 165	7 170	32 646	25 476	722 689
12	722 689	6 926	32 646	25 720	696 969
13	696 969	6 679	32 646	25 967	671 002
14	671 002	6 430	32 646	26 216	644 786
15	644 786	6 179	32 646	26 467	618 319
16	618 319	5 925	32 646	26 721	591 598
17	591 598	5 669	32 646	26 977	564 621
18	564 621	5 411	32 646	27 235	537 386
19	537 386	5 150	32 646	27 496	509 890
20	509 890	4 886	32 646	27 760	482 130
21	482 130	4 620	32 646	28 026	454 104
22	454 104	4 352	32 646	28 294	425 810
23	425 810	4 080	32 646	28 566	397 244
24	397 244	3 806	32 646	28 840	368 404
25	368 404	3 530	32 646	29 116	339 288
26	339 288	3 251	32 646	29 395	309 893
27	309 893	2 970	32 646	29 676	280 217
28	280 217	2 685	32 646	29 961	250 256
29	250 256	2 398	32 646	30 248	220 008
30	220 008	2 108	32 646	30 538	189 470
31	189 470	1 816	32 646	30 830	158 640
32	158 640	1 520	32 646	31 126	127 514
33	127 514	1 222	32 646	31 424	96 090
34	96 090	921	32 646	31 725	64 365
35	64 365	617	32 646	32 029	32 336
36	32 336	310	32 646	32 336	0
		185 256	1 175 256	990 000	

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů poskytnutých Komerční bankou

4.1.7.5 Odpisy

Odpisy jsou stanoveny lineárně s nulovou zbytkovou hodnotou, to znamená, že výše odpisů v jednotlivých letech je vždy stejná. Dlouhodobý majetek podléhající odpisování je souhrn nábytku, hudební nástroj (klavír) a souhrn sportovních potřeb. Veškerý zmíněný majetek je zařazen do druhé odpisové skupiny, tzn. délka životnosti tohoto majetku je 5 let. Ostatní majetek, tj. kancelářské přístroje, elektro - zařízení a vybavení školky nedosahují minimální vstupní ceny 40 000 Kč, proto jsou pouze evidovány v majetku společnosti, ovšem nikoliv odpisovány.

Tabulka 30. Odpisy dlouhodobého majetku

Nábytek	
Odpisová skupina	2
Doba životnosti	5
Vstupní cena nábytku	538 093 Kč
Výše odpis	107 619 Kč
Hudební nástroje	
Odpisová skupina	2
Doba životnosti	5
Vstupní cena nástroje	72 538 Kč
Výše odpisu	14 508 Kč
Sportovní potřeby	
Odpisová skupina	2
Doba životnosti	5
Vstupní cena sportovních potřeb	183 683 Kč
Výše odpisu	36 737 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle zákona o dani z příjmů

Vzhledem k tomu, že dlouhodobý majetek společnosti má krátkou ekonomickou životnost, jsou roční odpisy poměrně vysoké. Celkové roční odpisy činí 158 864 Kč.

4.1.7.6 Nákladové položky výkonové spotřeby

Nákladové položky výkonové spotřeby jsou podrobně popsány v následujících tabulkách. V první tabulce jsou znázorněny nákladové položky za každý měsíc prvního roku, tj. roku 2011 činnosti společnosti a celkové náklady.

Tabulka 31. Nákladové položky výkonové spotřeby za rok 2011 (v Kč)

Náklady	nákl./měsíc	nákl./rok 2011
Nájemné	37 800,-	151 200,-
Dodávka tepla a energie, vodné, stočné aj.	3 800,-	15 200,-
Kancelářské potřeby	800,-	3 200,-
Internet, telefon	2000,-	8 000,-
Rezerva na opravy a údržbu	2 500,-	10 000,-
Pojištění (přepočteno na měsíc)	781,-	3 124,-
Školení zaměstnanců (přepočteno na měsíc)	2 400,-	9 600,-
Marketingové aktivity	33 443,-	133 772,-
Náklady spojené se služb. externích pracovníků	11 453,-	45 812,-
CELKEM	94 977,-	379 908,-

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší položkou je zde nájemné, které je nezbytné pro provoz pohybového studia, ovšem jedním z cílů společnosti je v budoucích letech obstarat vlastní prostory a zbavit se závislosti na najatých prostorech. Druhou nejvyšší položkou jsou marketingové aktivity, které jsou vysoké, ovšem marketingové kampaně budou využívány pouze do doby stoprocentního naplnění kapacity pohybového studia, proto lze očekávat v dalších letech výrazné snížení těchto nákladů.

Meziroční nárůst jednotlivých nákladů lze očekávat ve výši 4 %. Tabulka zachycuje vývoj nákladů v jednotlivých letech a také průměrnou měsíční výkonovou spotřebu celkem za uvedené roky. Je nutné zdůraznit, že nákladová rezerva na opravy a údržbu bude tvořena společností pouze v prvním roce, tj. 2011.

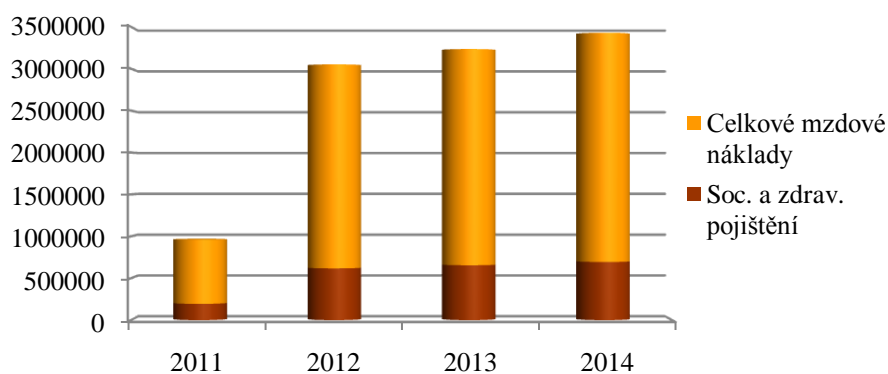
Tabulka 32. Nákladové položky výkonové spotřeby za jednotlivé roky (v Kč)

Nákladové položky	2011	2012	2013	2014
Nájemné	151 200,-	471 744,-	490 614,-	510 239,-
Dodávka tepla, energie, vodné aj.	15 200,-	47 424,-	49 321,-	51 294,-
Kancelářské potřeby	3 200,-	9 984,-	10 383,-	10 798,-
Internet, telefon	8 000,-	24 960,-	25 958,-	26 996,-
Rezerva na opravy a údržbu	10 000,-	0,-	0,-	0,-
Pojištění	3 124,-	9 372,-	9 372,-	9 747,-
Školení zaměstnanců	9 600,-	29 957,-	31 155,-	32 401,-
Marketingové aktivity	133 772,-	401 316,-	417 369,-	434 064,-
Náklady spojené s externí silou	45 812,-	142 932,-	148 649,-	154 595,-
Měsíční výkonová spotřeba	94 977,-	94 807,-	98 568,-	102 511,-
ROČNÍ VÝK. SPOTŘEBA	379 908,-	1 137 689,-	1 182 821,-	1 230 134,-

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.7.7 Mzdové náklady

Významnou položkou jsou mzdové náklady pohybového studia. Tvoří významnou část celkových nákladů spojených s provozem společnosti. Mzdové náklady jsou tvořeny mzdami, odměnami a odvody sociálního a zdravotního pojištění. V tabulce je přehled mezd jednotlivých zaměstnanců za jednotlivé roky a přepočítány také na měsíc uvedených let. Je zde uvedena také výše nákladů spojená s odvody sociálního a zdravotního pojištění.



Graf 12. Grafické znázornění mzdových nákladů v jednotlivých letech (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33. Mzdové náklady v jednotlivých letech (v Kč)

Platy zaměstnanců v Kč za měsíc (rok)	2011	2012	2013	2014
Jednatel (manažer)	30 000	31 800	33 708	35 730
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	10 200	10 812	11 461	12 149
CELEKEM ZA ROK	160 800	511 344	542 028	574 548
Lektor A (hlídání dětí)/měsíc	20 000	21 200	22 472	23 820
Lektor B(hlídání dětí)/měsíc	10 000	10 600	11 236	11 910
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	10 200	10 812	11 461	12 149
CELEKEM ZA ROK	160 800	511 344	542 028	574 548
Lektor (dětské výlety)/2krát/měsíc	9 600	10 176	10 787	11 434
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	3 264	3 460	3 668	3 888
CELEKEM ZA ROK	51 456	163 632	173 460	183 864
Instruktor A/2krát/měsíc	16 000	16 960	17 978	19 057
Instruktor B/2krát/měsíc	19 200	20 352	21 573	22 867
Instruktor C/2krát/měsíc	24 000	25 440	26 966	28 584
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	20 128	21 336	22 616	23 973
CELEKEM ZA ROK	317 312	1 009 056	1 069 596	1 133 772
Recepční	14 000	14 840	15 730	16 674
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	4 760	5 046	5 349	5 669
CELEKEM ZA ROK	75 040	238 632	252 948	268 116
OSOBNÍ NÁKLADY/MĚSÍC	191 352	202 834	215 005	227 904
OSOBNÍ NÁKLADY/ROK	765 408	2 434 008	2 580 060	2 734 848

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že celkové mzdové náklady budou každý rok navýšeny. Vzhledem k předpokládaným požadavkům zvýšení mzdy ze strany zaměstnanců a zvyšující se konkurenci, lze očekávat nutné navýšení mezd, tj. meziroční nárůst cca 6 %. V tabulce mzdových nákladů není uvedena účetní, právnická a pracovníce na úklid, protože tyto osoby budou zajištěny externě a budou zajištěny na základě specifických smluv. Z toho tedy plyne, že tímto způsobem se snížili mzdové náklady minimálně o hodnotu odvodů sociálního a zdravotního za tyto pracovníky. Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje po sledované období žádné investice do dlouhodobého majetku investiční cash flow je nulové.

4.1.7.8 Výkazy cash flow

Pro plán výkazu peněžních toků jsem zvolila tzv. nepřímou metodu sestavování. Vycházela jsem tedy ze základu výsledku hospodaření běžného roku. Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje po sledované období žádné investice do dlouhodobého majetku investiční cash flow je nulové.

Tabulka 34. Plánovaný výkaz peněžních toků (v Kč)

CASH FLOW	2011	2012	2013	2014
Peníze a bankovní účty	656205	836419	1234567	2111850
Hospodářský výsledek po zdanění	34341	631833	1127605	1616752
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864
Samofinancování	87 296	790 697	1 286 469	1 775 616
Zásob	0	0	0	0
Pohledávek z obchodního styku	-99435	-198870	-258305	-248260
Závazků z obchodního styku	286329	297641	313573	330415
Ostatních pasiv	0	0	0	0
Provozní cash flow	186894	98771	55268	82155
Investice do dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Hodnoty dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Finančních investic	0	0	0	0
Investiční cash flow	0	0	0	0
Změna bankovních úvěrů	-93976	-304426	-341342	-250256
Vlastního kapitálu	0	0	0	0
Výplata podílu na zisku	0	0	0	0
Finanční cash flow	-93976	-304426	-341342	-250256
Cash flow netto	92918	-205655	-286074	-168101
Konečné cash flow	749123	630764	948493	1943749

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní cash flow je v jednotlivých letech po sledované období kladné, což je velmi pozitivním výsledkem, protože lze předpokládat životnost společnosti v budoucích letech. Zatímco finanční cash flow je dlouhodobě záporné. Ovšem záporné finanční cash flow bylo zapříčiněno nákladovými úroky a nedisponováním finančních aktiv, která by přinesla společnosti výnosy. Výsledky plynoucí z výkazu peněžních toků lze zhodnotit vzhledem ke kladnému celkovému cash flow v jednotlivých letech pozitivně. Lze říci, že společnost není ohrožena insolventními problémy.

4.1.8 Finanční analýza

4.1.8.1 Ukazatele aktivity

Pro analýzu rentability jsme použili následujících ukazatelů

- ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) = $EBIT / \text{celkový kapitál}$
- ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) = $\text{hosp. výsledek po zdanění} / \text{celk. aktiva}$
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\text{hosp. výsledek po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$
- ukazatel rentability tržeb (ROS) = $\text{hosp. výsledek po zdanění} / \text{tržby}$

Tabulka 35. Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability

Rentabilita	2011	2012	2013	2014
ROI	4,37 %	40,42 %	49,51 %	54,76 %
ROA	1,90 %	29,45 %	38,71 %	44,12 %
ROE	5,50 %	50,29 %	47,99 %	48,48 %
ROS	2,60 %	13,70 %	21,02 %	26,37 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROI

Hodnoty mezi 12% a 15% se považují za dobré výsledky. V prvním roce výsledky nedosáhly požadované hranice, ovšem v dalších letech společnost dosahuje výsledků procentně nadprůměrných, proto se dá usuzovat, že rentabilita vlastního kapitálu je velmi dobrá a podnik dosahuje značně příznivých výsledků.

Ukazatel ROA

Obecně je za dobrý výsledek a tudíž dobrou výkonnost firmy označována $ROA > 10\%$. V letech 2012-2014 tohoto výsledku společnost dosáhla pokaždé, výsledky v těchto letech dosahovaly rostoucí tendencí nadprůměrných výsledků. Důsledkem je vyšší tempo růstu zisku než celkových aktiv. Tento stav svědčí o dobré schopnosti podniku efektivně využívat svůj majetek.

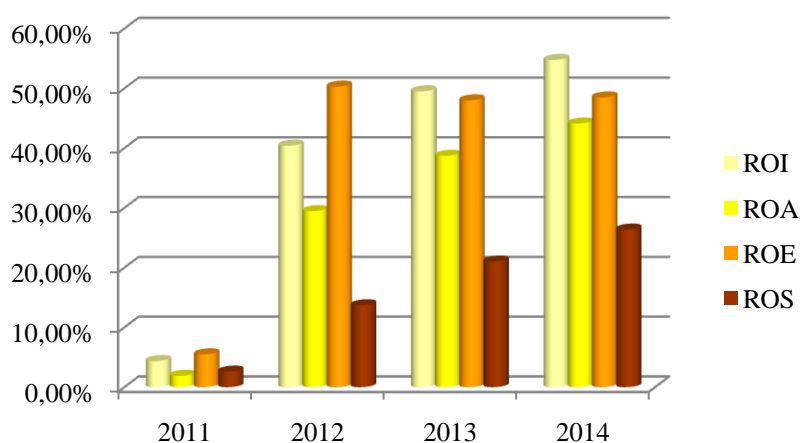
Ukazatel ROE

Abychom mohli prohlásit, že je přínos pro vlastníky z podnikání dobrý, měly by se hodnoty tohoto ukazatele pohybovat několik procent nad průměrným úročením dlouhodobých vkladů (asi 4%). Tyto požadavky firma splňuje, ovšem kromě roku 2011,

kdy byl provoz společnosti zahájen. Stále ale můžeme konstatovat, že přínos pro vlastníky je dobrý. Zároveň firma splňuje podmínku, že ROE by měla být větší než ROA.

Ukazatel ROS

Tento ukazatel obecně určuje, kolik haléřů čistého zisku má podnik z 1 Kč tržeb. Musíme ale konstatovat, že vzhledem ke snaze firem minimalizovat daňové zatížení firmy jsou často hodnoty zisku a tudíž i tohoto ukazatele zkreslené. Obecně by se hodnoty měly pohybovat min. mezi 5 a 6%. To se firmě podařilo v letech 2012 až 2014. Celkově lze říci, že rentabilita firmy je dobrá. Jedná se o firmu stabilní.



Graf 13. Grafické vyjádření ukazatelů rentability

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.8.2 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje v podnikání schopnost přeměnit aktiva do likvidní formy. Pro zjištění likvidity jsme použili analýzu likvidity. Ukazatele analýzy nám charakterizují schopnost dostát svým závazkům.

Tabulka 36. Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity

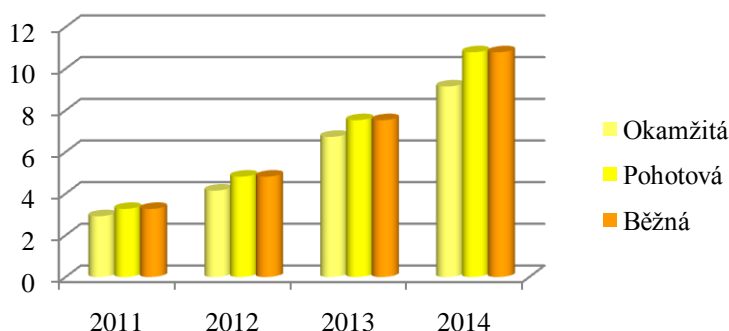
Likvidita	2011	2012	2013	2014
Okamžitá	2,92	4,15	6,73	9,15
Pohotová	3,27	4,82	7,53	10,79
Běžná	3,27	4,82	7,53	10,79

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita (likvidita 1. Stupně) měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Vypovídá tedy pouze o finančním majetku. Doporučený interval je mezi 0,2 – 0,5. Ve sledovaných letech hodnoty okamžité likvidity postupně stoupaly. Doporučené hranice dosáhli již od prvního roku provozu. Dokonce po celou dobu sledovaného období doporučený interval byl přesažen. To znamená, že společnost má dostatek peněžních prostředků pro uspokojení věřitelů.

Aby byla zachována pohotová likvidita formy, neměla by hodnota ukazatele klesnout pod 1. Ukazatelé v roce 2011 až 2014 dosahovali vždy hodnot vyšších než 1. Hodnoty za sledované období poměrně vysoké, je to způsobeno nulovými zásobami společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje pouze služby a neprodává žádné produkty, je tato situace předpokládána.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatelé by se měli pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Ve všech sledovaných letech tento interval byl přesažen, což vypovídá o tom, že společnost je solventní. Tedy společnosti nehrozí, že by se ocitla v obtížné finanční situaci.



Graf 14. Grafické vyjádření ukazatelů likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.8.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy a měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Čím je vyšší podíl vlastního kapitálu, tím je větší „bezpečnostní polštář“ proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.

Tabulka 37. Hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti

Zadluženost	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	65 %	41 %	19 %	9 %
Koef. samofinancování	35 %	59 %	81 %	91 %
Úrokové krytí	2,16	9,93	28,62	183,9

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost by měla dosahovat zlatého pravidla 50/50 nebo 60/40. S výjimkou roku 2011, kdy celková zadluženost se velmi přiblížila zlatého pravidla, toto pravidlo není dodrženo v žádném roce. Dosahované hodnoty mají klesající tendenci. V roce 2012 – 2014 se poměr změnil ve prospěch cizích zdrojů. Tyto výsledky způsobuje čerpání bankovního úvěru.

Koeficient samofinancování doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Součet koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti by neměl být vyšší než 1. Toto kritérium bylo beze zbytku splněno po celé sledované období.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Dobré výsledky by měly být minimálně v intervalu 3-6. Banky ovšem požadují vyšší hodnotu tohoto koeficientu. Společnost nedosáhla doporučeného intervalu v žádném roce, v prvním roce provozu dokonce nedosáhla ani minimální hranice. Ovšem v roce 2012 – 2014 byla hodnota úrokového krytí několikanásobně vyšší, což svědčí o tom, že firma je důvěryhodná a při poskytnutí úvěru by byla schopna splácet své dluhy. Neměla by mít tedy problémy se získáním úvěru.

4.1.8.4 Čistá současná hodnota

Výpočet čisté současné hodnoty je počítán na základě čistého finančního toku. Volba výše diskontu u výpočtu čisté současné hodnoty při nižší diskontní míře ($\check{C}SH_n$) byla navýšena o rizikovou prémii ve výši 17 bodů. Toto navýšení bylo provedeno zejména proto, že se jedná o nový podnik. U druhého výpočtu čisté současné hodnoty ($\check{C}SH_v$) byla zvolena riziková premie 30. Vysoká riziková přírážka byla zvolena, vzhledem k tomu, že se jedná o služby, u nichž je předvídaní výnosů podniku velmi problematické a často nepřesné.

Tabulka 38. Výpočet čisté současné hodnoty při nižší diskontní sazbě

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HV po zdanění	34 341	631 833	1 127 605	1 616 752	1 492 643	1 394 658
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864	158 864	105 903
Příjmy	87 296	790 697	1 286 469	1 775 616	1 651 507	1 500 561
Diskont ($=1/(1+i)^t$)	0,9088	0,6821	0,5119	0,3842	0,2884	0,2382
Diskontované příjmy	79 335	539 334	658 543	682 192	476 295	357 434
Kumulované d. příjmy	79 335	618 669	1 277 212	1 959 404	2 435 699	2 793 133

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39. Výpočet čisté současné hodnoty při vyšší diskontní sazbě

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy	87 296	790 697	1 286 469	1 775 616	1 651 507	1 500 561
Diskont ($=1/(1+i)^t$)	0,8714	0,5767	0,3817	0,2526	0,1671	0,1269
Diskontované příjmy	76 070	455 995	491 045	448 521	275 967	190 421
Kumulované d. příjmy	66 287	522 282	1 013 327	1 461 848	1 737 815	1 928 236

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota při nižší diskontní míře činí 1803 tis. Kč a čistá hodnota při vyšší diskontní míře dosahuje 938 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že v obou případech je čistá současná hodnota kladná, je projekt při dané diskontní sazbě přijatelný.

4.1.8.5 Vnitřní výnosové procento a doba návratnosti investice

K výpočtu vnitřního výnosového procenta jsem použila následující vzorec⁵:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (i_v - i_n)$$

$$VVP = 2,41\bar{6} + \frac{1803133}{1803133 - 938236} \cdot (3,5 - 2,41\bar{6})$$

$$VVP = \underline{\underline{4,675}}$$

Skutečná výnosnost projektu za dosažení uvedených příjmů a výdajů je 4,675 %. A návratnost investice je osm měsíců., kterou jsem stanovila na základě průměrného příjmu.

⁵ REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*, třetí vyd. Olomučany: FINAL TISK, 2005, 119s. ISBN 80-214-3036-2

4.1.9 Možné varianty vývoje společnosti

Vzhledem k tomu, že byl proveden realistický vývoj budoucího podniku, tak se nyní zaměřím na optimistický a pesimistický vývoj. Ve všech uvedených variantách jsou totožné náklady, protože náklady (např. nájem, vodné stočné, energie, marketingové náklady) jsou stále stejné – s tržbami se nemění. Mohlo by docházet ke změně mzdových nákladů, ovšem z důvodu, že při malém počtu klientů lze očekávat, že bude docházet spíše k rovnoměrnému nenaplnění všech pohybových hodin, nikoliv jen úbytek v určitých hodinách, bude potřeba stejného počtu zaměstnanců. Tzn. mzdové náklady neklesnou. Stejně tak lze očekávat, že nebude potřeba vyššího počtu zaměstnanců, protože pohybové studio je kapacitně omezeno a jsou zde určité personální rezervy. Při realistickém plánování bylo pohybové studio v prvním roce provozu využito na 60 %, v dalších letech využití pohybového studia mělo rostoucí tendenci a to cca vždy o 10-15%. V roce 2014 bylo dosaženo úplného zaplnění pohybového studia.

4.1.9.1 Optimistický vývoj společnosti

U optimistické varianty dochází k mnohem rychlejšímu tempu růstu tržeb, než tomu bylo v reálné variantě. Důkazem je i plné využití kapacity pohybového studia již v posledních měsících roku 2012, které lze předpokládat i v následujících letech. Z důvodu, že v roce 2013 a 2014 bylo pohybové studio plně využíváno po celý rok a nedochází ke změnám cen jednotlivých služeb a změnám nákladů, tak dosažené tržby jsou shodné.

Tabulka 40. Plánovaná rozvaha – aktiva (optimistický vývoj v Kč)

AKTIVA	2011	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	1 580 000	1 853 810	2 956 077	4 297 595	4 285 552
Dlouhodobý majetek	923 795	870 840	711 976	553 112	394 248
Dlouhodobý nehm. maj.	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500
Zřizovací výdaje	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500
Dlouhodobý hm. maj.	892 295	839 340	680476	521612	362748
Pozemky	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0
Samostatné movité věci	892 295	839 340	680476	521612	362748
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	656 205	982 970	2244101	3744483	3891304
Zásoby	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	99435	198870	248305	248260
Pohledávky z obchodních vztahů	0	99435	198870	248305	542260
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	656 205	883 535	2045231	3496178	3643044
Peníze v pokladně	1 500	1 490	1550	1380	1235
Účty v bankách	654 705	882 045	2043681	3494798	3641809

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 41. Plánovaná rozvaha – pasiva (optimistický vývoj v Kč)

PASIVA	2011	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	1 580 000	1 853 810	2 956 077	4 297 595	4 285 552
Vlastní kapitál	590 000	671 457	2 066 838	3 733 766	3 955 137
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy (ážio)	370 000	370 000	370 000	370 000	370 000
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk z min. let	0	0	81 457	1 395 381	1 748 385
VH běžného roku	0	81 457	1 395 381	1 748 385	1 616 752
Cizí zdroje	990 000	1 182 353	889 239	563 829	330415
Rezervy (dlouhodobé)	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	286329	297641	313573	330415
Z obchodních vztahů	0	94977	94807	98568	102511
K zaměstnancům	0	191352	202834	215005	227904
Bankovní úvěry dlouhodobé	990 000	896 024	591 598	250 256	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 42. Plánovaný výkaz zisku a ztráty (optimistický vývoj v Kč)

POLOŽKA	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží a služby	1 335 336	5 540 448	6 130 560	6 130 560
Výkonová spotřeba	379 908	1 137 689	1 182 821	1 230 134
Přidaná hodnota	955 428	4 402 759	4 947 739	4 900 426
Osobní náklady	765 408	2 434 008	2 580 060	2 734 848
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864
Provozní zisk	137 065	1 809 887	2 208 815	2 006 714
Nákladové úroky	36 608	87 326	50 410	10 912
Finanční výsledek hospodaření	-36 608	-87 326	-50 410	-10 912
Hospodářský výsledek před zdanění	100 457	1 722 561	2 158 405	1 995 802
Daň z příjmu (19%)	19 000	327 180	410 020	379 050
Hospodářský výsledek po zdanění	81 457	1 395 381	1 748 385	1 616 752
Podíly společníkům	0	0	0	0
Přírůstek nerozděleného zisku VH min. let	81 457	1 395 381	1 748 385	1 616 752

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 43. Plánovaný výkaz peněžních toků (optimistická varianta v Kč)

CASH FLOW	2011	2012	2013	2014
Peníze a bankovní účty	656205	883535	2045231	3496178
Hospodářský výsledek po zdanění	81457	1395381	1748385	1616752
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864
Samofinancování	134 412	1 554 245	1 907 249	1 775 616
Zásoby	0	0	0	0
Pohledávek z obchodního styku	-99435	-198870	-258305	-248260
Závazků z obchodního styku	286329	297641	313573	330415
Ostatních pasiv	0	0	0	0
Provozní cash flow	186894	98771	55268	82155
Investice do dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Hodnoty dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Finančních investic	0	0	0	0
Investiční cash flow	0	0	0	0
Změna bankovních úvěrů	-93976	-304426	-341342	-250256
Vlastního kapitálu	0	0	0	0
Výplata podílu na zisku	0	0	0	0
Finanční cash flow	-93976	-304426	-341342	-250256
Cash flow netto	92918	-205655	-286074	-168101
Konečné cash flow	749123	677880	1759157	3328077

Zdroj: vlastní zpracování

Z výkazů je patrné, že společnost by měla za těchto podmínek ještě více finančních prostředků než je tomu u varianty realistické a mohlo by zde dojít i k vyplacení podílu jednateli společnosti a vrácení zapůjčených peněžních prostředků do společnosti. I přesto, že tato varianta je velmi optimistická, mohlo by dojít k jejímu dosažení. Vzhledem k nulové či velmi nízké konkurenci a velmi příznivé poptávce po těchto službách, by mohlo dojít k rychlému naplnění pohybového studia a tím dosáhnout velmi rychlého tempa růstu tržeb a z toho vyplývajícího vysokého zisku.

4.1.9.2 Pesimistický vývoj společnosti

U této varianty předpokládám tržby v jednotlivých letech o 15 % nižší oproti reálné variantě. Tempo růstu je zachováno stejné, vzhledem k nízké konkurenci a vysoké poptávky po službách tohoto typu, lze očekávat stoprocentní naplnění kapacity v roce 2014. Nákladové položky jsou stejné.

Tabulka 44. Plánovaná rozvaha – aktiva (pesimistický vývoj v Kč)

AKTIVA	2011	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	1 580 000	1 623 094	1 403 225	1 553 734	2 192 098
Dlouhodobý majetek	923 795	870 840	711 976	553 112	394 248
Dlouhodobý nehmotný majetek	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500
Zřizovací výdaje	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500
Dlouhodobý hm. maj.	892 295	839 340	680 476	521 612	362 748
Pozemky	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0
Samostatné movité věci	892 295	839 340	680 476	521 612	362 748
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	656 205	752 254	691 249	1 000 622	1 797 850
Zásoby	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	99 435	198 870	248 305	248 260
Pohledávky z obchodních vztahů	0	99 435	198 870	248 305	542 260
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	656 205	652 819	492 379	752 317	1 549 590
Peníze v pokladně	1 500	1 490	1 550	1 380	1 235
Účty v bankách	654 705	651 329	490 829	750 937	1 548 355

Zdroj: vlastní zpravování

Tabulka 45. Plánovaná rozvaha – pasiva (pesimistický vývoj v Kč)

PASIVA	2011	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	1 580 000	1 623 094	1 403 225	1 553 734	2 192 098
Vlastní kapitál	590 000	440 741	513 986	989 905	1 861 683
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy (ážio)	370 000	370 000	370 000	370 000	370 000
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk z min. let	0	0	-149 259	-76 014	399 905
VH běžného roku	0	-149 259	73 245	475 919	871 778
Cizí zdroje	990 000	1 182 353	889 239	563 829	330 415
Rezervy (dlouhodobé)	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	286 329	297 641	313 573	330 415
Z obchodních vztahů	0	94 977	94 807	98 568	102 511
K zaměstnancům	0	191 352	202 834	215 005	227 904
Bankovní úvěry	990 000	896 024	591 598	250 256	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 46. Plánovaný výkaz zisku a ztráty (pesimistický vývoj v Kč)

POLOŽKA	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží a služby	1 085 620	3 908 232	4 559 604	5 210 976
Výkonová spotřeba	379 908	1 137 689	1 182 821	1 230 134
Přidaná hodnota	705 712	2 770 543	3 376 783	3 980 842
Osobní náklady	765 408	2 434 008	2 580 060	2 734 848
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864
Provozní zisk	-112 651	177 671	637 859	1 087 130
Nákladové úroky	36 608	87 326	50 410	10 912
Finanční výsledek hospodaření	-36 608	-87 326	-50 410	-10 912
Hospodářský výsledek před zdanění	-149 259	90 345	587 449	1 076 218
Daň z příjmu (19%)	0	17 100	111 530	204 440
Hospodářský výsledek po zdanění	-149 259	73 245	475 919	871 778
Podíly společníkům	0	0	0	0
Přírůstek nerozděleného zisku VH min. let	0	-149 259	-76 014	399 905

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 47. Plánovaný výkaz peněžních toků (pesimistický vývoj v Kč)

CASH FLOW	2011	2012	2013	2014
Peníze a bankovní účty	656205	652819	492379	752317
Hospodářský výsledek po zdanění	-149259	73245	475919	871778
Odpisy	52 955	158 864	158 864	158 864
Samofinancování	-96 304	232 109	634 783	1 030 642
Zásob	0	0	0	0
Pohledávek z obchodního styku	-99435	-198870	-258305	-248260
Závazků z obchodního styku	286329	297641	313573	330415
Ostatních pasiv	0	0	0	0
Provozní cash flow	186894	98771	55268	82155
Investice do dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Hodnoty dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Finančních investic	0	0	0	0
Investiční cash flow	0	0	0	0
Změna bankovních úvěrů	-93976	-304426	-341342	-250256
Vlastního kapitálu	0	0	0	0
Výplata podílu na zisku	0	0	0	0
Finanční cash flow	-93976	-304426	-341342	-250256
Cash flow netto	92918	-205655	-286074	-168101
Konečné cash flow	749123	447164	206305	584216

Zdroj: vlastní zpracování

Z výkazu je patrné, že poklesem tržeb dochází ke snížení hospodářského výsledku, dokonce v prvním roce došlo ke ztrátě ve výši necelých 150 000 Kč. Snížení tržeb také ovlivnilo výrazně konečné cash flow, ovšem velmi pozitivním výsledkem je, že stále po celé období zůstává kladné. To znamená, že není potřeba měnit délku splatnosti úvěru či odkládat počáteční splátky. Ovšem nedoporučovala bych odčerpávání peněz společníkem, protože společnost je v počátcích své činnosti a tak je nutné tvořit určité rezervy pro nepředvídatelné situace na trhu.

4.2 Analýza rizik

4.2.1 Obchodní rizika

➤ Strategické riziko - špatné odhadnutí situace trhu

Prvotním rizikem, jež hrozí společnosti v souvislosti se založením nového pohybového studia, je bezesporu špatný odhad situace na trhu. Špatný odhad je spojen s tím, zda obyvatelé města Brna mají zájem o tyto služby a i přes nepříznivou ekonomickou situaci jsou ochotni za tyto aktivity utrácet své peněžní prostředky. Zda upřednostňují fitness aktivity před jinými sporty – jízda na kole, jízda na kolečkových bruslích, fotbal, tenis aj. Pokud by společnost odhadla situaci a výši poptávky špatně, mohlo by dojít k nenaplnění plánovaných tržeb, což by mohlo ohrozit schopnost splácet úvěr či dokonce nutnost činnost ukončit.

➤ Strategické riziko - riziko zvyšujícího se počtu konkurentů

Vzhledem k tomu, že na vybraném trhu se prozatím nachází minimální konkurence a tento způsob aktivit je stále v podvědomí více lidí a vzbuzuje větší zájem široké veřejnosti, lze očekávat zájem ze strany podnikatelů o tyto druhy pohybových aktivit. Stejně tak může dojít k výraznému zvýšení zájmu ze strany rodičů o pohybové aktivity pro děti, protože výskyt obezity právě u dětí se stále zvyšuje. Vstup nových konkurentů na trh by mohl zapříčinit vznik konkurenčních bojů, odliv zákazníků a tím i snížení dosažených tržeb.

➤ Marketingové riziko – nedostatečné využití kapacity studia

Dalším možným rizikem je neefektivní marketingová kampaň. Vzhledem k tomu, že se jedná o služby, je zde nutné využít marketingových nástrojů a informovat cílovou skupinu zákazníků. Ovšem vzniká zde riziko, že marketingová kampaň bude neúspěšná a nenaplní očekávané cíle společnosti. Především jde o získání zákazníků a naplnění kapacity pohybového studia. Pokud by marketingová kampaň byla neúspěšná, nedosahovala by společnost plánovaných hospodářských výsledků, což by mohlo mít velmi negativní vliv na celý projekt.

➤ **Marketingové riziko - riziko poškození kvality registrovaných značek**

Společnost bude využívat úspěšných registrovaných značek Jumping® a Flowin®, proto má zákazník určitou záruku velmi kvalitních poskytovaných služeb. Ovšem na trhu se objevují instituce, které tento druh cvičení napodobují a realizují nelegálně a zákazník odchází nespokojen, což poškozuje nejen značku samotnou, ale také naši společnost, která tyto služby nabízí. Proto zde hrozí riziko, že zvýšením počtu těchto nelegálních společností, které poskytují nekvalitní služby a nepoužívají patentovaných cvičebních pomůcek odradí zákazníky a zvýší nedůveryhodnost k této značce. Tím by klesla poptávka po nabízených službách.

➤ **Rozpočtové riziko - nedodržení plánovaných výdajů na realizaci projektu**

Dalším problém a také riziko provázející projekt realizace pohybového studia je překročení plánovaných výdajů na realizaci a zahájení činnosti. Toto riziko úzce souvisí s níže uvedeným, tedy hrozbou toho, že stavební úpravy nebudou dokončeny včas, ale existuje zde také možnost, že i když budou tyto práce splněny v termínu, z nějakého důvodu výdaje oproti plánovaným vzrostou. Může se tak stát, díky nepřesným výpočtům hodnoty vybavení, či zdražení prací, které s realizací souvisejí.

4.2.2 Finanční rizika

➤ **Zamítnutí úvěru ze strany banky**

Vzhledem k nedostatku finančních zdrojů, je společnost donucena využít cizích zdrojů. Z tohoto důvodu společnosti vzniká riziko s neposkytnutím úvěru. Pokud by byla žádost o úvěr zamítnuta, musela by společnost realizaci podnikatelského záměru odložit nebo přepracovat na méně rozsáhlý podnikatelský záměr, který by byla firma schopna financovat sama.

➤ **Neschopnost splácet úvěr**

I přesto, že firma má dostatečné peněžní rezervy (vyplývající z výkazů v předchozí kapitole), hrozí zde díky dnešní ekonomicky nestabilní době riziko výkyvů tržeb. Pokud by nastala situace, kdy by měla společnost problémy se splácením úvěru, mohla by sjednat s bankou změnu platebních podmínek. Ovšem určitým protipatřením v této

situaci je, že ke zvolenému úvěru Profi úvěr FIX, lze uzavřít pojištění o schopnosti splácen.

➤ Investiční riziko

Tento typ rizika se vyskytuje u všech projektů. Jedná se samozřejmě o to, zda se investice vyplatí. Jestli se nám vynaložené peníze vrátí a za jak dlouhou dobu. Případně poté, jestli námi realizovaný podnikatelský záměr bude rentabilní a jak moc. Není výjimkou, že ne všechny realizované záměry přinesou svým realizátorům zisk nebo takový zisk, který očekávaly. Vzhledem k tomu, že naše společnost bude nabízet služby, je přesnost předvídání výnosů velmi obtížná a proto by mohlo dojít ke špatnému odhadu a tím zkreslení finanční analýzy. Špatný odhad budoucí situace by mohl mít pro naši společnost katastrofální následky, které by mohli končit i bankrotem. Proto je nutné, abychom stanovili dostatečnou míru rizika spojenou s realizací a činností nového podniku.

➤ Riziko špatné cenové politiky

Pokud by byli zvoleny vysoké ceny, které by nebyli akceptovány zákazníky, došlo by k jejich odlivu ke konkurenci nebo by službu nahradili jinými aktivitami. Prodej služeb za vysoké ceny by mohlo zapříčinit snížení tržeb, zisků a výskyt problémů s cash flow společnosti.

➤ Riziko zvýšení snížené sazby DPH

Vzhledem k tomu, že služby pohybových aktivit podléhají snížené sazbě DPH a hrozí zde zvýšení této sazby téměř na dvojnásobek, lze zde očekávat nutnost snížení marže. Toto snížení způsobí pokles dosahovaných zisků, ovšem bez úpravy marže by muselo dojít ke zvýšení ceny nabízených služeb a to by mohlo způsobit výrazný odliv zákazníků a tím vznik vyšších ztrát spojených s touto změnou.

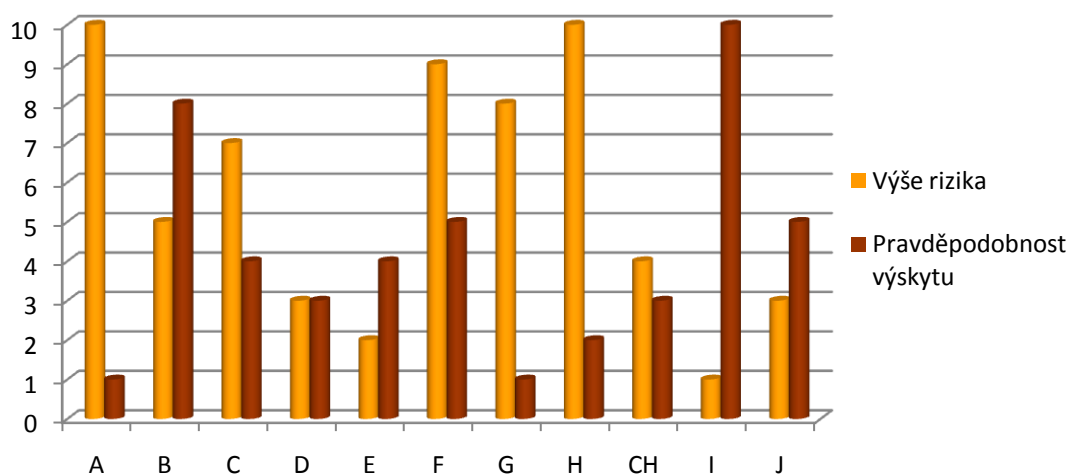
4.2.3 Technická rizika

➤ Nedodržení termínu – zdržení zahájení provozu

Jedním z velmi reálných rizik je neschopnost stavební společnosti, zajištěné v našem případě pronajímatelem, dodržet termín dokončení všech stavebních úprav nemovitosti, což by společnosti znemožnilo realizaci vybavení pohybového studia a zdrželo celou realizaci. Tato situace by přinesla zvýšené náklady spojené se zahájením provozu, především se jedná o marketingové náklady, které bude společnost využívat k rozšíření povědomí o novém fitness a vezmeme-li v potaz, že na všech reklamních letácích a materiálech bude uvedeno datum otevření, pak jejich přetištění, případně nájem reklamních ploch na delší dobu přinese neplánované a nemalé náklady.

4.2.4 Hodnocení rizik

Míru riziku vyjádřím pomocí kvalitativní metody hodnocení rizik. Při odhadech velikosti rizik i pravděpodobnosti výskytu použiji hodnotící stupnici 1 až 10. Kdy 1 vyjadřuje nejmenší riziko a 10 nejvyšší.



Graf 15. Grafické vyjádření hodnocení rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 48. Přehled jednotlivých možných rizik projektu

Označení	Rizika	Výše rizika	Pravděpodobnost výskytu
A	Špatné odhadnutí situace na trhu	10	1
B	Riziko zvyšujícího se počtu konkurentů	5	8
C	Nedostatečné využití kapacity studia	7	4
D	Riziko poškození kvality registrovaných značek	3	3
E	Nedodržení plánovaných výdajů na realizaci	2	4
F	Zamítnutí úvěru ze strany banky	9	5
G	Neschopnost splácet úvěr	8	1
H	Investiční riziko	10	2
CH	Riziko špatné cenové politiky	4	3
I	Riziko zvýšení snížené sazby DPH	1	10
J	Nedodržení termínu zahájení provozu	3	5

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Po realizaci podnikatelského záměru, ve kterém jsme zanalyzovali všechna hlediska, lze nyní stanovit výsledky, které z uvedených analýz a jednotlivých částí podnikatelského plánu vyplývají.

Pokud bychom hodnotili podnikatelský záměr založení nového pohybového studia ve středu města Brna z obchodního hlediska, můžeme jednoznačně říci, že tento nápad je dobrý. Vzhledem k tomu, že se v posledních letech stala pohybová studia velmi oblíbená, což zapříčinil zejména zájem obyvatelstva zlepšit životní styl, mírný růst příjmů a pokles volného času. Přesto, že pokles volného času by mohl zapříчинit snížení počtu klientů fitness center, tak opak je pravdou. Je nutné si uvědomit, že fitness aktivity jsou mnohem méně časově náročné, než jsou jiné sportovní aktivity, mezi které lze zařadit například jízda na kole, lyžování, tenis, fotbal, hokej aj. a většinou tyto sporty nelze provozovat blízko bydliště, práce či dokonce přímo ve středu města. Z tohoto důvodu hledají lidé, kteří mají zájem o sport, jiné možnosti, které lze provádět efektivně a s variabilní dobou, dle časových možností. Proto lze konstatovat, že pohybové centrum je dobré řešení pro velký segment lidí, protože návštěva pohybových kurzů splňuje zmíněné požadavky.

Pokud se zaměříme na konkurenční výhody, které jsou nezbytností každého začínajícího podniku, můžeme očekávat mnoho výhod oproti stávajícím fitness centrům v Brně. Jednou z největších konkurenčních výhod pohybového studia je, že bude prvním Jumping® centrem v oblasti města Brna a jeho přilehlých městských částí. Protože je tato metoda cvičení na území ČR velmi oblíbenou a žádanou, lze předpokládat velký zájem o tyto kurzy cvičení a proto uvedené 60 % využití ihned v prvním roce provozu, které je uvedeno v realistické variantě podnikatelského plánu bude jistě naplněno. Další výhodou, která souvisí se službami, je nabídka cvičení pro děti, která tvoří více než 60 % nabízených pohybových kurzů. O konkurenční výhodu se jedná zejména, z důvodu neuspokojené poptávky po těchto službách. Jednou ze strategických výhod je poloha provozovny ve středu města Brna, protože je zde velká frekvence lidí a pohybové studio bude v blízkosti pracovišť potenciálních zákazníků. Mezi konkurenční výhody lze zařadit dlouhou provozní dobu po celý pracovní týden, což umožňuje klientům návštěvu fitness zařadit do svého harmonogramu dne dle jejich

možností. Z výčtu konkurenčních výhod je tedy zřejmé, že z obchodního pohledu jde o schopný podnikatelský záměr.

Vzhledem k velmi pozitivním výsledkům finanční analýzy lze předpokládat úspěšnost investice do podnikatelského záměru. Tento závěr vyplývá z výsledku ukazatelů aktivity (ROA, ROE, ROI, ROS), které jsou velmi nadprůměrné a v jednotlivých letech mají tyto hodnoty rostoucí charakter. Dále z finanční analýzy je zřejmé, že majitel pohybového studia může očekávat návratnost investice již za osm měsíců. Což je opravdu velmi pozitivní výsledek, který je zapříčiněn zejména z důvodu vysokých tržeb po celou dobu sledovaného období. Je nutné zdůraznit, že jednateli nebudou vypláceny až do doby úplného splacení úvěru žádné odměny a vrácení půjčky, kterou poskytl, bude provedena až v roce 2014 (tedy po splacení bankovního úvěru).

Z finančního plánu je patrné, že v realistické i optimistické variantě, u kterých je předpoklad, že by mohli být naplněny, nemá společnost problémy s peněžními toky a po dobu sledovaného období dosahují velmi pozitivních hodnot. Také ve všech variantách finančního plánování pohybové studio vytváří zisk již od prvního roku, z toho tedy vyplývá, že investice je velmi málo riziková. Lze tedy říci, že ze všech hledisek je navrhovaný podnikatelský záměr dobrý a měl by být realizován.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- [1] DĚDINA, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [2] FOTR, J.; SUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [3] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- [4] KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský záměr. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [5] KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [6] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [7] KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [8] MALACH, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6
- [9] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [10] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. Díl*. 3. vyd. Olomučany: FINAL TISK, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [12] SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4
- [13] VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [14] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
- [15] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [16] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

- [17] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Internetové zdroje

- [18] *BCG matice - Wikipedie, otevřená encyklopedie*. [online]. [cit. 2010-11-05]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice>.
- [19] KRUPÍČKA, A. Pohybová aktivita a obezita v české populaci v 21. století: Organizovaný pohyb je účinnou prevencí nadváhy. *Obezity News-noviny pro prevenci a léčbu obezity* [online]. 29.9.2010 [cit.2010-11-17].
- [20] *Obezita v ČR* [online]. 2009 [cit. 2010-10-10] Dostupné z WWW: <<http://www.inbody.cz/obezita-v-cr.php>>.
- [21] PITRA, Z. *Rozvoj inovačního podnikání organizace* [online]. 2010 [cit. 2010-12-10]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-18617500-600000_d-rozvoj-inovacniho-podnikani-organizace>.
- [22] *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2009 [cit. 2010-12-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [23] *Profi úvěr FIX – Podnikatelský úvěr s rychlým schvalovacím procesem* [online]. 2010 [cit. 2011-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/profi-uver-fix.shtml>>.
- [24] Statistika MČ Brno-střed. *Demografické údaje MČ Brno-střed* [online]. 2009 [cit. 2011-01-16]. Dostupné z WWW: < <http://www.stred.bрно.cz/demograficke-udaje>>.
- [25] TIETZOVÁ, K. Podnikatelský plán: *Jeden z pilířů úspěšného podniku*. [online]. 2008 [cit. 2010-10-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>>.
- [26] *Třetina dětí nechodí do žádného kroužku, jsou u televize* [online]. 9.11.2010, [cit.2010-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://zeny.tiscali.cz/tretina-deti-nechodi-do-zadneho-krouzku-jsou-u-televize-54831>>.
- [27] *Výběr právní formy podnikání* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné na WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/vyber-pravni-formy-podnikani.html>>.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam tabulek

Tabulka 1. Základní charakteristika osobních a kapitálových společností	32
Tabulka 2. Srovnání nabídky služeb s konkurencí specializující se na děti.....	45
Tabulka 3. Srovnání s konkurencí specializující se na hlídání dětí	46
Tabulka 4. Srovnání největších konkurentů z hlediska cenové politiky	47
Tabulka 5. Segment dětí (1,5 – 15 let)	51
Tabulka 6. Segment žen a mužů v produktivním věku	52
Tabulka 7. SWOT analýza společnosti	54
Tabulka 8. Vyjádření 5 nejvýznamnějších prvků z jednotlivých částí SWOT analýzy ..	56
Tabulka 9. Hodnocení váhy silných stránek	57
Tabulka 10. Hodnocení váhy slabých stránek	57
Tabulka 11. Ohodnocení vzájemného působení prvků SWOT matice	58
Tabulka 12. Grafické vyjádření numerického zpracování SWOT matice na základě určení pořadí.	59
Tabulka 13. Dispozičního řešení provozovny	67
Tabulka 14. Přehled dětských cvičebních pomůcek	69
Tabulka 15. Přehled cvičebních pomůcek pro dospělé	70
Tabulka 16. Přehled pomůcek a hraček pro provoz „miniškoly“	70
Tabulka 17. Rozvrh hodin kondičního cvičení Jumping®	71
Tabulka 18. Rozvrh hodin kondičního cvičení Flowin®	72
Tabulka 19. Rozvrh hodin kondičního cvičení pro děti	73
Tabulka 20. Ceník služeb pohybového studia	74
Tabulka 21. Výše mezd zaměstnanců a mzdové náklady společnosti	77
Tabulka 22. Požadavky na uchazeče jednotlivých pracovních pozic	78
Tabulka 23. Rozpočet a efektivnost propagační akce	85
Tabulka 24. Plánovaná rozvaha – aktiva (v Kč)	87
Tabulka 25. Plánovaná rozvaha – pasiva (v Kč).....	88
Tabulka 26. Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v Kč).....	89
Tabulka 27. Vývoj tržeb pohybového studia FIT energy, s.r.o. v prvním roce (v Kč) ...	90

Tabulka 28. Celkové tržby pohybového studia Fit energy, s.r.o. v jednotlivých letech	91
Tabulka 29. Splátkový kalendář bankovního úvěru Profi FIX	92
Tabulka 30. Odpisy dlouhodobého majetku	93
Tabulka 31. Nákladové položky výkonové spotřeby za rok 2011 (v Kč)	94
Tabulka 32. Nákladové položky výkonové spotřeby za jednotlivé roky (v Kč)	94
Tabulka 33. Mzdové náklady v jednotlivých letech (v Kč)	96
Tabulka 34. Plánovaný výkaz peněžních toků (v Kč)	97
Tabulka 35. Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability	98
Tabulka 36. Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity	99
Tabulka 37. Hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti	101
Tabulka 38. Výpočet čisté současné hodnoty při nižší diskontní sazbě	102
Tabulka 39. Výpočet čisté současné hodnoty při vyšší diskontní sazbě	102
Tabulka 40. Plánovaná rozvaha – aktiva (optimistický vývoj v Kč)	104
Tabulka 41. Plánovaná rozvaha – pasiva (optimistický vývoj v Kč)	104
Tabulka 42. Plánovaný výkaz zisku a ztráty (optimistický vývoj v Kč)	105
Tabulka 43. Plánovaný výkaz peněžních toků (optimistická varianta v Kč)	105
Tabulka 44. Plánovaná rozvaha – aktiva (pesimistický vývoj v Kč)	106
Tabulka 45. Plánovaná rozvaha – pasiva (pesimistický vývoj v Kč)	107
Tabulka 46. Plánovaný výkaz zisku a ztráty (pesimistický vývoj v Kč)	107
Tabulka 47. Plánovaný výkaz peněžních toků (pesimistický vývoj v Kč)	108
Tabulka 48. Přehled jednotlivých možných rizik projektu	113

Seznam grafů

Graf 1. Zájem o dětské pohybové aktivity ze strany rodičů v procentech	13
Graf 2. Procentuální vyjádření obezity z celkové populace	14
Graf 3. Procentuální vyjádření volného času desetiletých dětí	15
Graf 4. Návštěvnost fitness center obyvateli města Brna	36
Graf 5. Procentuální vyjádření nejčastěji nakupovaných komodit	37
Graf 6. Grafické vyjádření poptávky po pohybových aktivitách pro děti	37
Graf 7. Demografické údaje obyvatel městské části Brno - střed	48
Graf 8. Věkové složení obyvatel městské části Brno - střed	49

Graf 9. Grafické vyjádření nejčastěji hrazené částky klienty fitness center ve městě Brně	50
Graf 10. Časový plán využití jednotlivých médií	84
Graf 11. Grafické vyjádření tržeb dle typu zákazníka.....	91
Graf 12. Grafické znázornění mzdových nákladů v jednotlivých letech (v Kč)	95
Graf 13. Grafické vyjádření ukazatelů rentability.....	99
Graf 14. Grafické vyjádření ukazatelů likvidity	100
Graf 15. Grafické vyjádření hodnocení rizik	112

Seznam obrázků

Obrázek 1. Porterův model konkurenčních sil.....	23
Obrázek 2. Model S7	24
Obrázek 3. BCG matice.....	26
Obrázek 4. SWOT analýza	27
Obrázek 5. Grafické znázornění nejvýznamnějších konkurentů	45
Obrázek 6. Návrh loga pohybového studia.....	62
Obrázek 7. Plán prostor pohybového studia	68
Obrázek 8. Organizační struktura společnosti Fit energy, s.r.o.	75

Seznam použitých zkratk

CF – cash flow (peněžní toky)

ČSH – čistá současná hodnota

K – kurz (čtvrtletní předplatné)

K2 – 2 a více kurzů

ROA – ukazatel rentability celkových aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu

ROS – ukazatel rentability tržeb

VVP – vnitřní výnosové procento

Seznam příloh

Příloha č. 1: Položkový rozpočet vybavení provozovny 1. část

Příloha č. 2: Položkový rozpočet vybavení provozovny 2. část

Příloha č. 3: Návrh pojistné smlouvy Českou podnikatelskou pojišťovnou

Příloha č. 1: Položkový rozpočet vybavení provozovny 1. část

Inka interier

POLOŽKOVÝ ROZPOČET

INKA Interier s.r.o., Palackého 75/III., 290 01 Poděbrady, IČ: 28171578

tel.: 774 706 444, mail: info@inka-interier.cz

Odběratel:

Jméno:

Adresa:

Telefon:

Zakázka číslo:

420 V1

	popis	ks	cena/ks	cena celkem bez DPH
MINISKOLKA	Skříň š. 700mm, v. 770mm, h. 480mm, 2 dvířka, 3x police	5	3 230 Kč	16 150 Kč
	Skříň š. 360mm, v. 770mm, h. 480mm, 1 dvířka, 3x police	2	2 053 Kč	4 106 Kč
	Stůl nízký 1200 x 800mm	2	1 843 Kč	3 686 Kč
	Židle nízká - dětská, různé barevné provedení	10	960 Kč	9 600 Kč
	Úchytka SIRO 12202	12	100 Kč	1 200 Kč
	Zrcadlo 1200 x 800, broušené hrany	1	1 728 Kč	1 728 Kč
	Koberec dětský (různé motivy) 1,6x1,6bm	1	3 490 Kč	3 490 Kč
	<i>Celkem:</i>			39 960 Kč
SÁL č. 1	Skříň š. 1000mm, v. 750mm, h. 400mm, 2 dvířka, 3x police	1	3 658 Kč	3 658 Kč
	Skříň š. 800mm, v. 2000mm, h. 600mm, 2 dvířka, 5x police	2	6 880 Kč	13 760 Kč
	Úchytka SIRO 12202	6	100 Kč	600 Kč
	Zrcadlová stěna	1	15 000 Kč	15 000 Kč
	<i>Celkem:</i>			33 018 Kč
SÁL č. 2,3	Skříň š. 1000mm, v. 750mm, h. 400mm, 2 dvířka, 3x police	2	3 658 Kč	7 316 Kč
	Úchytka SIRO 12202	4	100 Kč	400 Kč
	Zrcadlová stěna	2	15 000 Kč	30 000 Kč
	<i>Celkem:</i>			37 716 Kč
CHODBA	Konferenční stůl Antares Notre Dame 125 x 60	1	6 569 Kč	6 569 Kč
	Sofa Antares Notre Dame 103	1	11 160 Kč	11 160 Kč
				- Kč
	<i>Celkem:</i>			17 729 Kč
ŠATNY	Šatní skříň š. 300mm, v. 1600, h. 400mm, uzamykatelná	110	2 450 Kč	269 500 Kč
	Zrcadlo 1200 x 800, broušené hrany	1	1 728 Kč	1 728 Kč
				- Kč
				- Kč
	<i>Celkem:</i>			271 228 Kč
RECEPCE	Recepční pult dle projektové dokumentace	1	18 241 Kč	18 241 Kč
	Skříňka š. 800mm, v. 800mm, h. 400mm, 2 dvířka, 1x police	3	2 520 Kč	7 560 Kč
	Skříňka závěsná, š. 800mm, v. 600mm, h. 250mm, otevřená, 2x police, vložené zrcadlo	3	1 980 Kč	5 940 Kč
	Kontejner pojízdný, 3 + 1 tužkovník, uzamykatelný	1	3 690 Kč	3 690 Kč
	Kancelářská židle Antares Nebraska (síťovina)	1	1 300 Kč	1 300 Kč
	Úchytka SIRO 12202	10	100 Kč	1 000 Kč
	Box na klíče, uzamykatelný	1	890 Kč	890 Kč
				- Kč
	<i>Celkem:</i>			38 621 Kč
<i>Celková cena bez DPH:</i>				438 272 Kč
<i>Množstevní sleva 5%:</i>				- 21 914 Kč
<i>Doprava, stěhování, montáž, adjustace bez DPH:</i>				28 400 Kč
<i>DPH 20%:</i>				93 334 Kč
<i>Cena celkem včetně DPH:</i>				538 093 Kč

Příloha č. 2: Položkový rozpočet vybavení provozovny 2. část

Inka interier

POLOŽKOVÝ ROZPOČET

INKA Interier s.r.o., Palackého 75/III., 290 01 Poděbrady, IČ: 28171578

tel.: 774 706 444, mail: info@inka-interier.cz

Odběratel:

Jméno:

Adresa:

Telefon:

Zakázka číslo:

420 V1

popis	ks	cena/ks	cena celkem bez DPH
TV Samsung 91" včetně držáku na zeď	1	11 658 Kč	11 658 Kč
Multifunkční zařízení HP, laser	1	3 465 Kč	3 465 Kč
Telefon bezdrátový Siemens + dock	1	1 208 Kč	1 208 Kč
Hifi věž Sony, CD player	3	2 342 Kč	7 026 Kč
Stolní počítač Dell, monitor ASUS 19", klávesnice, myš	1	15 840 Kč	15 840 Kč
Klavír YAMAHA CLIP-340 PE	1	52 990 Kč	52 990 Kč
			- Kč

Celková cena bez DPH: 92 187 Kč

Množstevní sleva 5%: - 4 609 Kč

Doprava, stěhování, montáž, adjustace: 34 800 Kč

DPH 20%: 18 437 Kč

Cena celkem včetně DPH: 140 815 Kč

Inka interier

POLOŽKOVÝ ROZPOČET

INKA Interier s.r.o., Palackého 75/III., 290 01 Poděbrady, IČ: 28171578

tel.: 774 706 444, mail: info@inka-interier.cz

Odběratel:

Jméno:

Adresa:

Telefon:

Zakázka číslo:

420 V1

popis	ks/m2	cena/ks	cena celkem bez DPH
MALÍŘSKÉ PRÁCE			
Drobné vysprávkování omítek	1	2 800 Kč	2 800 Kč
Penetrace Mistral Praktik	762	20 Kč	15 240 Kč
Akrylátová malba HET Klasik (2 nátěry)	762	65 Kč	49 530 Kč
Zakrývací a úklidové práce	1	1 400 Kč	1 400 Kč
			- Kč
			- Kč
			- Kč
			- Kč
			- Kč
			- Kč
			- Kč


Celková cena bez DPH: 68 970 Kč

Množstevní sleva 5%: - 3 449 Kč

DPH 20%: 13 794 Kč

Cena celkem včetně DPH: 79 316 Kč

Příloha č. 3: Návrh pojistné smlouvy Českou podnikatelskou pojišťovnou



VIENNA INSURANCE GROUP

ZDE VLEPTE
SAMOLEPKU
S ČÍSLEM SMLOUVY

Záznamy pojistovny:

Tato pojistná smlouva nahrazuje a ruší smlouvu č.:

Číslo pojistné smlouvy
Návrh pojistné smlouvy
(toto číslo použijte jako variabilní symbol platby)

PODNIKATEL PLUS

POJISTNÁ SMLOUVA pro pojištění majetku a odpovědnosti za škodu podnikatelů

POJISTITEL: Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, Budějovická 5, 140 21 Praha 4, Česká republika, IČ: 63 99 85 30
zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném MS v Praze, oddíl B, vložka 3433, Informační oddělení: 841 444 555,
bankovní spojení: Česká spořitelna, a.s., č.ú.: 700135002/0800, variabilní symbol: číslo pojistné smlouvy

POJISTNÍK (Pojistník sjednává pojistnou smlouvu ve svůj prospěch, je současně pojištěným)
Ochození jméno: Fit energy, s.r.o. Plátce DPH: ☐ Ano ☐ Ne ☒ IČ:
Jednatel osoba - jméno, příjmení, titul, funkce: Hana Šanderová - jednatel Kontakt:

Sídlo:
Ulice, číslo: Masarykova 444/1 Obec-dodávací polje: Bmo PSČ: 60200
Korespondenční adresa:
Ulice, číslo: Obec-dodávací polje: PSČ:
Místo výkonu činnosti: Masarykova 444/1, 612 00 Bmo
Druh činnosti pojištěného: Provozování fit center kód: 0J821

ROZSAH POJIŠTĚNÍ: Počátek pojištění: 1.9.2011 Konec pojištění: AUT. PROLOGNACE ANO ☒ NE ☐ TZ ☐

Pro pojištění sjednané podle této pojistné smlouvy platí příslušná ustanovení zákona č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, občanského zákoníku, Všeobecné pojistné podmínky pro pojištění majetku a Všeobecné pojistné podmínky pro pojištění odpovědnosti za škodu, příslušné Doplnkové pojistné podmínky a obsah této smlouvy.

Pojistná částka / limit pojištění plnění: Příslušným násobkem se násobí základní pojistná částka / limit plnění, základní pojistné a základní spoluúčast. Minimální násobek pojistné částky činí 0,25 a maximální možný násobek pojistné částky činí 10. Minimální násobek limitu plnění činí 0,5 a maximální možný násobek pojistné limitu plnění činí 10⁶.

Základní spoluúčast: Pojištění majetku se sjednává se základní spoluúčastí 2%, min. 2000 Kč, které odpovídá jednonásobku základní pojistné částky, pojištění odpovědnosti za škodu se sjednává se základní spoluúčastí 5%, min. 1000 Kč, které odpovídá jednonásobku základní pojistné částky, maximálně však do výše 5 násobku základní spoluúčasti.

Koeficient slevy za zvolený násobek:	Základní pojistná částka / limit pojištění plnění	Základní sazba v %	Násobek poj. částky	Výsledná pojistná částka / limit pojištění plnění	Výsledné pojištění
2 0,97 3 0,95 4 0,90 5 0,80 6-8 0,80 9-10 0,70					
1 ^{*)} Živelní pojištění dle DPPŽU (bez povodně a záplavy)	1 000 000	1,85	1,00	1 000 000 Kč	1 850 Kč
2 ^{*)} Pojištění povodně včetně záplavy dle DPPŽU	25% z pojistné částky v bodě 1.	3,50	ne	nepojištěno	0 Kč
3 ^{*)} Voda unikající z technických zařízení - dle DPPUK	200 000	0,35	1,00	200 000 Kč	70 Kč
4 ^{*)} Odcizení dle DPPOV	500 000	5,50	1,00	500 000 Kč	2 750 Kč
5 ^{*)} Vandalismus	60 000	14,00	3,00	180 000 Kč	2 384 Kč
6 ^{*)} Odcizení - peníze na pokladně, převoz peněz	50 000	9,00	1,00	50 000 Kč	450 Kč
6 ^{*)} Stroje a elektronika - dle DPPSE ^{*)}	500 000	6,50	0,25	125 000 Kč	813 Kč
7 ^{*)} Pojištění skel dle DPPPS	30 000	55,00	0,00	0 Kč	0 Kč
8 ^{*)} Zvláštní ujednání pro živelní pojištění dle DPPŽU, pojištění movitých věcí-motorových vozidel kategorie M a N ^{*)}	300 000	2,85	ne		
9 ^{*)} Odpovědnost za škodu - obecná odpovědnost dle VPPOD	1 000 000	2,30	2,00	2 000 000 Kč	4 462 Kč
10 ^{*)} Odpovědnost za věci převzaté a užívané dle VPPOD ^{*)}	200 000	3,60	ne		
11 ^{*)} Odpovědnost za škodu způsobenou jinak než na zdraví a věci dle VPPOD	100 000	6,00	ano		600 Kč
Roční pojištění					13 389 Kč
Obchodní sleva					30%
Roční pojištění po slevě					9 372 Kč
Výše platby:					9 372 Kč

Spłátka pojistného¹⁾: roční ☒ pololetní (x 0,5) ☐ čtvrtletní (x 0,25) ☐ **Výše platby:**

Placení pojistného (z centrály ČPP zasílá): složenkou ☐ fakturu ☒

VINKULACE¹⁾: Ne ☒ Ano ☐ Poznámka: Odchylné od DPP OV se ujednává, že odcizení se vztahuje i na věci vnesené cvičiči a zaměstnanci

SPOLEČNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ:

- Pojištění v bodech 2 - 6 nelze sjednat bez sjednání pojištění dle bodu 1 a pojištění v bodech 10 - 11 nelze sjednat bez pojištění dle bodu 9.
- Pojištění se sjednává na pojistnou dobu jednoho pojistného roku (12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích), s možností automatické prolognace. Pojištění za toto pojištění je ve smyslu platných právních předpisů jednorázovým pojištěným a náleží pojistiteli vždy celé. Se souhlasem pojistitele může být pojistné placeno v podrobných splátkách.
- Pojistník prohlašuje, že před uzavřením této pojistné smlouvy byl seznámen s obsahem pojistných podmínek, tyto převzal a byli mu oznámeny informace o pojištění v rozsahu platných ustanovení § 66, odst. 1, zákona o pojistné smlouvě. Pojistník dále prohlašuje, že veškeré jím poskytnuté informace a odpovědi v této smlouvě jsou úplné, pravdivé a zavazující bez zbytečného odkladu včetně změny. Ujednání, která nemají písemnou podobu a nejsou obsahem této smlouvy, jsou neplatná. Pojistník bere na vědomí, že pojistná smlouva slouží jako pojistka ve smyslu zák. č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě a řídí se podle právního řádu České republiky. Pojistník souhlasí s tím, aby v záležitostech pojistného vztahu byl kontaktován prostředky elektronické komunikace (např. mobilní telefon, e-mail, fax). Tyto prostředky slouží ke vzájemné komunikaci, avšak nenahrazují písemnou formu, vyžaduje-li ji zákon.
- V souladu s ustanovením § 5, odst. 5 a § 9 odst. a) zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů v platném znění, pojistník souhlasí se zpracováním a využitím jeho osobních údajů, uvedených v pojistné smlouvě a pro potřeby případného plnění i dalších nezbytných zdravotních a majetkových údajů. Tento souhlas dává pojistník ve prospěch České podnikatelské pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group, a jejích smluvních zprostředkovatelů po dobu platnosti pojistné smlouvy za účelem řešení závazků, které z této smlouvy vyplývají. Poskytnutí osobních údajů je nezbytné pro uzavření pojistné smlouvy a její následné plnění v souladu s pojistnými podmínkami. Informace o zpracovávání osobních údajů bude poskytována v souladu s ustanovením § 12 zákona o ochraně osobních údajů a ochrana práv subjektu údajů bude zabezpečena v souladu s ustanovením § 21 tohoto zákona. Pojistník dále souhlasí se zpracováním všech poskytnutých osobních údajů pro zaslání obchodních a reklamních sdělení pojistiteli a nabídky služeb členů pojistovací skupiny Vienna Insurance Group a finanční skupiny České spořitelny, a.s., na uvedené kontaktní údaje, včetně prostředků elektronické komunikace.
- Pojištění majetku a odpovědnosti za škodu je pojištěním škodovým. Oprávněnou osobou je osoba, které v důsledku pojistné události vznikne právo na pojistné plnění.

VYSTAVIL ZA POJISTITELE:

Jméno: Příjmení: ČPP, a.s. VIG-pobočka Bmo město Titul: Číslo sjednatele: 8890084000

T.č. podnik 2/07 ¹⁾ platné označe křížkem ☒ Podpis pojistníka Podpis pojistitele